

Mikko Kaminen

# Perehdytyksen suunnittelu- ja toteutusprosessi

Opinnäytetyö  
Liiketalouden koulutusohjelma


Elokuu 2013



**MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU**


Mikkeli University of Applied Sciences

# KUVAILULEHTI

		<b>Opinnäytetyön päivämäärä</b>  20.8.2013	
<b>Tekijä(t)</b>  Mikko Kaminen		<b>Koulutusohjelma ja suuntautuminen</b>  Liiketalous, yrityshallinto	
<b>Nimeke</b>  Perehdytyksen suunnittelu- ja toteutusprosessi			
<b>Tiivistelmä</b>  <p>Opinnäytetyöni tavoitteena on kartoittaa, miten toimeksiantajan yrityksessä perehdytetään, ja kertoa, miten tulisi perehdyttää. Tutkimusongelmani on tutkia, miten perehdytysprosessi etenee suunnittelun ja toteutuksen kautta aina seurantaan asti. Tutkin myös, mitä asioita prosessin eri vaiheissa tulee ottaa huomioon, jotta lopputulos on mahdollisimman onnistunut. Opinnäytetyön toimeksiantaja on yritys X.</p> <p>Opinnäytetyöni teoreettisessa viitekehyksessä tarkastelen rekrytointia, perehdytystä ja työnopastusta, koska perehdytys aloitetaan jo rekrytointivaiheessa ja jatkuu työnopastuksessa. Päälähteenä käytän kirjallisuutta.</p> <p>Tutkimuksen toteutin keväällä 2013 käyttämällä kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää. Tutkimusaineiston keräämisessä käytin teemahaastattelua. Tutkimukseen osallistui kuusi toimeksiantajan työntekijää. Tutkimukseen osallistuneilta tiedusteltiin heidän kokemuksiaan ja näkemyksiään rekrytointista, perehdytyksestä ja työnopastuksesta.</p> <p>Tutkimuksessa selvisi, että työntekijöiden mielestä toimeksiantajalla on rekrytointitarve viimeistään syksyllä 2013, sillä moni koki heidän toimivan nykyisessä tilanteessa äärirajoilla. Tulosten perusteella haastateltavat pitivät perehdytystä tärkeänä asiana. Jokaisella haastateltavalla oli näkemys, miten perehdytys yrityksessä toteutetaan, vaikka varsinaista suunnitelmaa heillä ei olekaan. Varsinaisen suunnitelman puuttuminen ei ratkaisevasti heikennä yrityksen perehdytyksen tasoa, koska kyseessä on tiiviisti työskentelevä työyhteisö. Perehdytysuunnitelman puuttuminen korostuu isoissa yrityksissä ja itsenäisissä työtehtävissä. Muutokset koetaan yritys X:ssä positiivisena asiana, vaikka muutospäätöksetkin yrityksessä ilmenee. Tämä näkyy esimerkiksi henkilöstön yhteistyön puutteena.</p>			
<b>Asiasanat (avainsanat)</b>  Rekrytointi, perehdytys, työnopastus, muutos			
<b>Sivumäärä</b>  48 + 6	<b>Kieli</b>  Suomi	<b>URN</b>	
<b>Huomautus (huomautukset liitteistä)</b>			

<b>Ohjaavan opettajan nimi</b>	<b>Opinnäytetyön toimeksiantaja</b>
Leena Korhonen	Yritys X

## DESCRIPTION

 <p><b>MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU</b> Mikkeli University of Applied Sciences</p>		<b>Date of the master's thesis</b>  20 August 2013	
<b>Author(s)</b>  Mikko Kaminen		<b>Degree programme and option</b>  Business Management, Business Administration	
<b>Name of the master's thesis</b> The planning and execution process of introduction			
<b>Abstract</b>  <p>The aim of my thesis was to survey how the orientation was done in the client company and how it should be done. My research problem was to find out how the introduction process advanced throughout planning and execution till the follow up. I also investigated which things should be noticed at different points of the process so that the final result would be as successful as possible. The client company of my thesis remains anonymous.</p> <p>In the theoretical context of my thesis, I examined recruiting and the introduction and supervision of work, because the introduction is started during recruiting and it continues during the supervision of work. As my main sources I used literature.</p> <p>I made the research in the spring of 2013 by using a qualitative research method. To collect research material I used theme interviews. There were six employees involved in the research, I was asking them about their experiences and visions of recruiting and the introduction and supervision of work.</p> <p>In the research it was found out that according to the employees' points of view, the company had has a need for recruiting at the latest in the autumn of 2013, because many of them see that they are working on the extreme in the current situation.</p> <p>The interviewees saw introduction an important thing because of the results. Every interviewee had a vision how the introduction was accomplished in the company, even though they didn't have a proper plan. Missing the proper plan doesn't decrease crucially the company's introduction's level, because it is a closely working work community. Missing the introduction plan is emphasized in the case of large companies and independent work tasks. Modifications are a positive thing in the company, even though modification resistance is appearing. This is shown for example employee's in missing cooperation.</p>			
<b>Subject headings, (keywords)</b>  Recruiting, introduction, supervision of work, modification			
<b>Pages</b>  48 + 6	<b>Language</b>  Finnish	<b>URN</b>	
<b>Remarks, notes on appendices</b>			

<b>Tutor</b> Leena Korhonen	<b>Master's thesis assigned by</b> Company X

# SISÄLTÖ

1	JOHDANTO .....	1
2	REKRYTOINTI.....	2
2.1	Rekrytoinnin tarve ja vaiheet.....	2
2.2	Haastattelun ja keskustelun erot .....	7
2.3	Ennen työhöntuloa .....	8
2.4	Huomioitavat lait .....	9
3	PEREHDYTTÄMINEN .....	10
3.1	Mitä perehdytys on? .....	10
3.2	Lyhytaikaisten sijaisten perehdyttäminen.....	13
3.3	Perehdyttämisen hyödyt.....	15
3.4	Perehdyttämisen ja työnopastuksen tavoitteet .....	16
3.5	Perehdyttämisen suunnittelu .....	17
3.5.1	Suunniteltavat asiat .....	19
3.5.2	Valmistaudu etukäteen.....	20
4	TYÖNOPASTUS.....	21
4.1	Työnopastuksen viisi askelta .....	22
4.2	Oppimisen seuranta ja arviointi: .....	25
4.2.1	Oppimisen seuranta- ja arviointikeskustelut.....	26
4.2.2	Oppimisen arvioinnin sisältö .....	27
4.3	Muutokset .....	28
5	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS .....	29
5.1	Toimeksiantaja.....	30
5.2	Tutkimusmenetelmä .....	30
5.3	Tutkimusaineisto.....	32
6	PEREHDYTYKSEN NYKYTILANNE.....	33
6.1	Rekrytointi .....	33
6.2	Perehdytys.....	35
6.3	Työnopastus .....	37
6.4	Muutokset .....	39
7	JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET .....	40
7.1	Kehittämis ehdotukset .....	43

7.2 Tutkimuksen luotettavuus.....	44
-----------------------------------	----

8 LOPUKSI.....	45
----------------	----

## LIITTEET

1 Haastattelurunko

2 Muistilista

## 1 JOHDANTO

Yrityksillä on erilaisia asenteita perehdytystä kohtaan. Jotkin yritykset säästävät aikaa ja vaivaa perehdytyksen kustannuksella, mutta onko se pidemmän päälle järkevää? Säästääkö se aikaa ja rahaa? Perehdytys on ensisijaisesti sijoitus tulevaisuutta ajatellen ja tulee sitä aina olemaankin. Yritysten on kyettävä vastaamaan uusien että vanhojen työntekijöiden perehdyttämiseen pystyäkseen itse kehittymään ja kilpailemaan markkinoilla.

Tutkimuksen tavoitteena minulla on selvittää, miten toimeksiantajan yrityksessä perehdytys suoritetaan ja miten se tulisi suorittaa, jotta työnantaja ja perehdytettävä hyötyisivät siitä eniten esimerkiksi kustannusten säästymisellä. Miltei kaikki perehdytyksen hyödyt linkittyvät kustannusten säästymiseen, joka nykypäivänä on yritysten huulilla jatkuvasti. Tutkimusongelmana on, miten perehdytysprosessi etenee rekrytointivaiheesta aina perehdytyksen seurantaan asti sekä millaisia asioita niissä tulee ottaa huomioon missäkin vaiheessa. Toisin sanoen, miten voimme auttaa työntekijää oppimaan ja tekemään työnsä paremmin? Yhtenä apukeinona tähän on muistilistan käyttäminen, jonka tulen mainitsemaan työn lopussa kehittämis ehdotuksenakin.

Näihin edellä mainittuihin kysymyksiin toivon antavani opinnäytetyössäni vastaukset. Yritys pystyisi siten löytämään kehitettävät kohteet ja parantamaan toimintaansa. Toivon, että yritys hyötyisi opinnäytetyöstäni tulevaisuudessa.

Teoreettinen viitekehys on jaettu kolmeen päälukuun. Ensimmäisessä pääluvussa käsittelem rekrytointia, toisessa perehdyttämistä ja kolmannessa työnopastusta. Viitekehys on tehty tukemaan opinnäytetyön empiiristä osuutta.

Opinnäytetyöni aihe on rajattu siten, että pääpaino on perehdytyksellä ja työnopastuksella, koska ne kulkevat pitkälti käsi kädessä. Perehdytys alkaa jo rekrytointivaiheessa, joten perehdytys on olennainen osa tätä työtä, koska siitä kaikki alkaa. Tutkimuskohde on rajattu toimeksiantajaan, mutta saman tutkimuksen voi toistaa muissakin yrityksissä.



Luonteeltaan tutkimus on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Se toteutettiin teemahaastatteluna tutkittavan yrityksen työntekijöiden kanssa. Tutkittavat valittiin yhdessä yrityksen erään esimiehen kanssa.

## 2 REKRYTOINTI

Perehdytys alkaa rekrytointivaiheessa. Rekrytoinnilla tarkoitetaan kaikkia niitä toimenpiteitä, joiden avulla yritykseen hankitaan sen toiminnan kulloinkin tarvitsema henkilö tai henkilöstö. Varsinkin jos hankitaan tuloksentekijöitä, niin rekrytointipäätös on aina strateginen päätös. Tärkeintä on miettiä, mitä todella tarvitaan vai tarvitaanko ylipäättään mitään. Vielä 1970-luvulla riitti se, että henkilö oli pitkälle kouluttautunut tai teknisesti lahjakas. Nykyisin yritysten pitää luoda todellista tiimihenkeä, jotta ne pärjäisivät yhä kiihtyvän kilpailun keskellä. (Helsilä 2002, 20–21, Koivisto 2004, 23, Lattunen 2013, 34.)

### 2.1 Rekrytoinnin tarve ja vaiheet

Rekrytointisuunnitelman kehittämisen vaiheet ovat 1) tunnista asema joka täytyy täyttää 2) määritä kuudesta kahdeksaan ominaisuutta, jotka työntekijällä tulisi olla 3) määritä rekrytoinnin laajuus 4) valitse rekrytointikanavat 5) valitse haastateltavat määritelyjen ominaisuuksien mukaan 6) tee päätös kuka tai ketkä haastattelevat 7) laadi kysymyksiä ehdokkaille, mutta muista, että jotkut kysymykset siviilisäättyyn, rotuun, vammaisuuteen tai etniseen alkuperään ovat laittomia ja niitä tulisi välttää 8) esitä myös kysymyksiä joilla pyrit selvittämään hakijan persoonallisuuden ja potentiaalin haastattelun aikana. (eHow 1999–2013.)

Seuraavassa on Helsilän (2002, 21) mainitsemia hankintamotiiveja selkeyttäviä kysymyksiä, jotka myös paljastavat mitä tarvitaan:

- Tarvitaanko uusi työntekijä?
  - Ovatko työt uudelleen jaettavissa tai muotoiltavissa?
  - Olisiko oikea vaihe kouluttaa lisää jo talossa olevia tai antaa heille oppimismahdollisuuksia sekä samalla varmistaa heidän motivaationsa?
  - Onko tarve tyydytettävissä työtapoja kehittämällä tai parempia työvälineitä hankkimalla?

- Onko talossa halukkaita tehtävien vaihtoon ja uuden oppimiseen?
- Olemmeko palkkaamassa uuden henkilön, koska niin on ennenkin tehty, koska asioita ei ehditä miettimään uudelleen. Vai koska tarvitaan henkilö tekemään niitä töitä, joita en itse tai muut ehdi, viitsi tai osaa tehdä, vaikka pitäisi osata?
- Tarvitsemmeko uuden henkilön vastaisia tarpeita enkä niinkään tämänhetkisiä tarpeita varten?
- Olemmeko valmiita ajattelemaan asiat uudelleen?
  - Olemmeko harkinneet joustavien työaikojen käyttöä?
  - Onko tarve toistaiseksi vai määräajaksi vai osa-aikaiseksi? Olisiko alihankinta tai työvoiman vuokraus todellinen vaihtoehto?
 (Helsilä 2002, 21.)

Kun kaikki etukäteisharkinta on tehty, on seuraavaksi ulkoisen hankinnan vuoro. Sisäinen harkinta ja hankinta ovat jo loppuneet. Ulkoisen rekrytoinnin etuna on mahdollisuus saada yritykseen uutta kokemusta ja tuoreita näkemyksiä. (Helsilä 2002, 21, Suomen Kuntaliitto 2002, 23.)

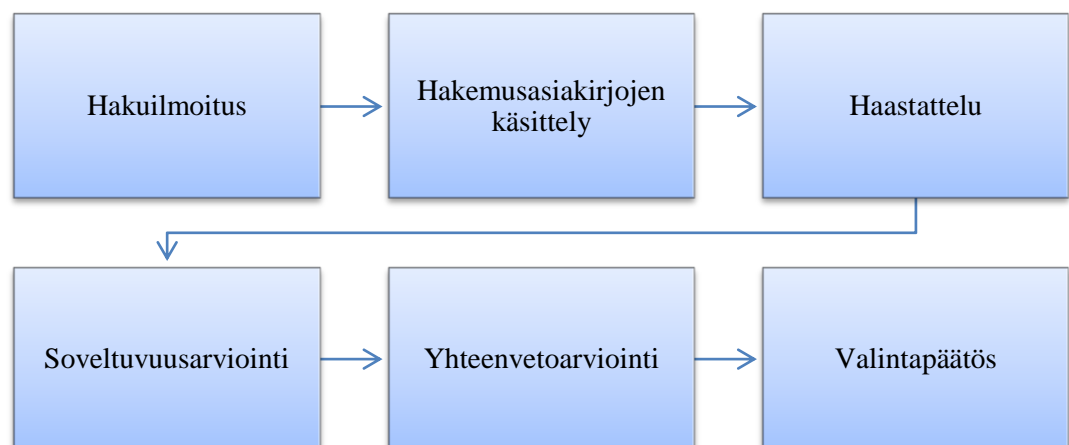
Tavanomaisesti hyviä hankintalähteitä tai kanavia Helsilän (2002, 21–22) ja Koiviston (2004, 90–93) mukaan ovat esimerkiksi:

- oma henkilöstö omien suhteittensa kautta. Tämän kanavan kautta saa myös arvokasta tietoa siitä, onko oman talon väki valmis suosittelemaan parhaille ystävilleen työpaikan vaihtoa meidän yritykseemme.
- entiset työntekijät mukaan lukien kesätyöntekijät
- henkilöt, jotka hakevat työtä oma-aloitteisesti, esimerkiksi yrityksen maineen perusteella
- Paikallisradio tai tv
- Internet-sivut
- lehti-ilmoitukset
- eri ammattiliitot
- oppilaitokset
- rekrytointimessut
- järjestöjen jäsenluettelot, kurssijulkaisut

- suorahaku palveluyrityksen kautta
- henkilökohtaiset suhteet ja yhteydet.

(Helsilä 2002, 21–22, Koivisto 2004, 90–93.)

Suorahaun avulla saa usein asiantuntevaa ja ammattitaitoista palvelua jonkin palveluyrityksen kautta. Konsultti selvittää ensin yrityksen tilanteen ja tarpeen, toimii eri vaiheissa yhteydenpitäjänä potentiaalisen tulokkaan ja työnantajan välillä ja tekee lopuksi ammattitaitonsa perusteella valintaehdotuksetkin. Myös tätä kautta avainhenkilöiden hakeminen maksaa melkoisen paljon. Rekrytointi voi viedä paljon aikaa, ellei rekrytoija tiedä mitä ja miksi hakee ja myös myönnä, etteivät erinomaiset ihmiset välttämättä tiedä jonottaa työtä hänen erinomaisesta yrityksestään. Rekrytointiprosessi esitellään kuviossa 1.(Helsilä 2002, 22.)



**KUVIO 1. Rekrytointi prosessina (Suomen Kuntaliitto 2002, 24)**

Koivisto (2004, 51) suosittelee käyttämään ulkopuolista apua, kun ollaan palkkaamassa johtoon kuuluvaa henkilöä, koska nopeus ja luottamuksellisuus ovat tällöin kielen ammattilaisten puolella tai jos halutaan hakea ehdokkaita monilta eri aloilta. Ulkopuoliseen apuun on myös syytä turvautua jos yritykseen halutaan joku tietty ja haluttu osaaja tai jos on kyseessä uusia tehtäviä, jotka liittyvät uusiin markkinoihin, laajenemiseen tai yhteisyrityksen perustamiseen, jolloin yrityksellä ei ehkä ole tarpeeksi tietoa taidoista, joita tarvitaan näissä uusissa tehtävissä. (Koivisto 2004, 51.)

Ulkopuolista apua ei taas välttämättä tarvita, kun tilanne on selkeä, ehdokkaita on vähän ja heidät tunnetaan hyvin tai jos paikkaa on täytetty jo useampaan otteeseen, jolloin kaikki hakuun liittyvät asiat ovat hyvin tiedossa. Tosin jos kyseessä on asiantuntijan haku, joka on epäonnistunut useampaan kertaan, voi olla syytä käyttää suorahakukonsulttia, jolloin uusia kandidaatteja luultavasti tulisi mukaan. Apua ei tuskin myöskään tarvita jos kyseessä on kapean alan erityisosaamista vaativa asiantuntijatehtävä, sillä sitä vähäisempi on ulkopuolisen avun tarve, mitä alemman tason tehtävästä on kyse. (Koivisto 2004, 50–51.)

Helsilä (2002, 24) mainitsee tavallisiksi valintakeinoiksi:

- hakemuksen perusteella tehtävä arviointi (hakemus + ansioluettelo)
- haastattelut
- suositukset tai yhteydenotot vanhoihin työnantajiin
- soveltuvuustestit
- kielitaitotesti
- työtilanteiden stimulointi
- terveystarkastus

Helsilä (2002, 25) ohjeistaa, että riippumatta mitä menetelmiä käytetään, kannattaa muistaa, että jo 1950-luvulla on osoitettu valintojen osumatarkkuus. Avain hyvien rekrytointien tekemiseen on keskittyä 90 % verkostoitumiseen ja 10 % värväämiseen (Mashable 2013). Hyvien valintojen tuloksena hakijoista suunnilleen kolmannes osoittautuu hyviksi, kolmanneksen kanssa voi työskennellä ja kolmannes osoittautuu todelliseksi ongelmatapauksiksi. Lukuja voidaan luonnollisesti parantaa osaavalla rekrytoinnilla. Kannattaa myös nähdä vaivaa tehdyn valinnan eteen perehdyttämis- ja koulutusvaiheessa, jotta keskitason valintoja pystyttäisiin nostamaan hyviksi. (Helsilä 2002, 24–25, Koivisto 2004, 53.)

Hakemus yhdessä mahdollisine liitteineen on hyvä lähtökohta valinnalle. Koska hakukirje on yleensä persoonallinen myyntikirje, kannattaa sen sisältö suhteuttaa omiin taitoihin lukea rivien välistä. Opintotodistuksesta ja ansioluettelosta saa selville suoritettut opinnot ja niissä menestymisen sekä perustiedot hakijasta. Mukaan liitetyt työtodistukset kertovat katkeamattoman tai katkeilevan työsuhdehistorian ja työsuhteiden päättymisen syyt. Arvosteluun voi suhtautua monin eri tavoin. Arvostelun puuttumi-

nen työtodistuksesta voi herättää epäilyjä, kun taas kiitettävä arvostelu voidaan tulkita varoitukseksi rekrytoijalle. Henkilöstä on haluttu eroon ja jokuhan palkkaa aina kiitetävän arvion saaneen. Taustalla voi olla myös uskomus, että arvostelun täytyy olla henkilön kannalta myönteinen. Epäilyttävissä tilanteissa rekrytoinnin ammattilaiset osaavat yleensä kuitenkin tunnistaa virheelliset lausunnot ja saavat omien kontaktien-  
sa kautta selville todellisen totuuden. (Helsilä 2002, 25, Koivisto 2004, 42–43.)

Haastattelu on vuorovaikutustilanne, jossa hyvin valmistautuneella haastattelijalla on mahdollisuus saada erinomaista tietoa hakijasta, hänen osaamisestaan ja ominaisuuksistaan, toiveistaan ja tavoitteistaan. Etukäteen mietitty haastattelurunko on hyvä apuväline luontevasti läpikäytynä. Haastatteluja olisi hyvä käydä useampi kierros, jotta tietoa saataisiin riittävästi päätöksenteon tueksi. Haastatteluun kannattaa varata aikaa noin 1-2 tuntia, koska myös haastateltavan on saatava esittää kysymyksiä. (Helsilä 2002, 26, Koivisto 2004, 27.)

Mikäli haastattelijoita on kaksi tai useampi henkilö, riittävien muistiinpanojen avulla haastattelun anti syntyy hyväksi. Yhdeltä haastattelijalta jää väkisinkin paljon asioita huomioimatta tai muistiin merkitsemättä. Vastaavasti haastattelijoita ei saa olla liian monta, sillä haastattelutilanne saattaa jäykistää haastateltavan ja olennaista tietoa saat-  
taa jäädä saamatta. Esimiehen olisi hyvä olla mukana haastattelussa, koska hän on paras henkilö arvioimaan haastateltavan sopivuuden työyhteisöön ja toiseksi se on hyvä vastuullisuuden kannalta (Go2hr 2013). Haastateltavan vieraiden kielten taitoa voidaan testata vaihtamalla välillä käytettävää kieltä. Äidinkielen taito selviää usein jo hakemuksesta, mutta kielen käyttäminen ryhmätilanteessa selviää haastattelussa. Helsilän (2002, 26) mukaan avainhenkilöiltä pitäisi voida edellyttää selkeää kirjallista ja suullista kommunikointia myös äidinkielellä. (Helsilä 2002, 26, Koivisto 2004, 27–28.)

Haastattelussa kannattaa varmistaa aina hakijan henkilökuva, koulutus, työkokemus ja harrastukset sekä hänen motiivinsa hakea juuri tätä työpaikkaa. On syytä selvittää myös hakijan henkilökohtaiset unelmat, tavoitteet ja arvot. Helsilän (2002, 26) mielestä tärkeintä on kuitenkin pyrkiä selvittämään hakijan ominaisuuksien soveltuvuus yrityksen tarpeisiin ja päinvastoin. Silloin voi luottaa haastattelun antamaan tukeen valintapäätöstä tehtäessä. (Helsilä 2002, 26.)

## 2.2 Haastattelun ja keskustelun erot

Haastattelulla ja keskustelulla on kummallakin selkeästi omat tavoitteensa ja eronsa, vaikka onnistuneessa haastattelussa on keskustelunomaisia piirteitä. Hyvä keskustelija ei luultavasti ole hyvä haastattelija, sillä hän on tottunut olemaan usein äänessä. Haastattelijan on osattava olla myös hiljaa ja annettava haastateltavalle tilaa ja puheaikaa, vaikka hän johtaakin tilannetta suunnitelmallisesti. Oheisen kuvio 2 mukaisesti haastattelun voi sijoittaa keskustelun ja kuulustelun väliin. (Koivisto 2004, 58.)

Keskustelu - Haastattelu - Kuulustelu

### KUVIO 2. Haastattelun ja keskustelun suhde (Koivisto 2004, 58)

Haastattelu on tavalliseen keskusteluun verrattuna suunnatumpaa ja määrätietoisempää. Se on myös tilanne, josta molemmat osapuolet odottavat hyötyvänsä samanaikaisesti. Kun keskustelu koetaan enemmän ajanvietteeksi, jolla on lähinnä yhdessäolofunktio, haastattelu on suunnitelmallista, tarkoituksellista ja tavoitteellista ajankäyttöä. Haastattelu on vuorovaikutustilanne, jolla on tietty tarkoitus ja joka on varta vasten suunniteltu. Haastattelu on keskustelua, jolla on ennalta päätetty tarkoitus. (Koivisto 2004, 58–59.)

Yhteisiä piirteitä näillä tapahtumilla on tavoite tiedon keräämisestä ja kasvokkain tapahtuva tilanne. Molemmat osapuolet yrittävät myös vaikuttaa toiseen. Eroista huolimatta hyvä haastattelija osaa käyttää myös keskustelun hyviä puolia, kuten vuorovaikutustilanteen, leppoisan ja kiireettömän ilmapiirin luomista ja kommentoimista kysymyksiin. Jos haastattelija laittaa itsensä likoon, haastattelusta ei tule liian kuulustelunomaista, jolloin haastateltavakin rentoutuu. (Koivisto 2004, 59.)

Suosittelusten avulla saadaan selville entisten esimiesten käsitykset hakijasta. On suositeltavaa varmistaa hakijalta yhteydenoton sopivuus ennen kuin entisiin työnantajiin ollaan yhteydessä. Sen sijaan jos hakija on työssä jossain muualla hakiessaan yritykseen, ei ole soveliaista olla yhteydessä nykyiseen työnantajaan ollenkaan. Suositusten tarkistajina kannattaa käyttää HR- ihmisiä tai alan ammattilaisia, sillä johtajat luottavat tässä tehtävässä liian sinisilmäisesti suosittelijoihin joita eivät edes tunne. Joka tapauksessa suosituksiin on suhtauduttava varauksellisesti. Entiset tai nykyiset työnantajat jakelevat usein vain ylistäviä sanoja suosituspaperissaan, mutta ne huonot puolet

jätetään mainitsematta. Koivisto (2004, 42) kertoo, että vajaa viidesosa suosittelijoista on valmis paljastamaan miksi hakija on lähtenyt yrityksestä ja vielä pienempi osuus suostuu mainitsemaan hakijan työskentelytavoista. (Helsilä 2002, 26–27, Koivisto 2004, 42–43.)

### **2.3 Ennen työhöntuloa**

Soveltuvuustestejä on käytetty paljon tukena valintapäätöstä tehtäessä. Testien käyttökelpoisuus on sitä parempi, mitä useampia soveltuvuudenarviointitapoja käytetään ja mitä tarkempia ne ovat. Helsilän (2002, 27) mukaan kannattaa aina muistaa, että testit antavat tilastollisia tuloksia, joten niiden täydellinen osumatarkkuus on mahdoton. Monipuolisemmat testit ovat hinnakkaampia, mutta niillä on huomattavasti luotettavampi tulos. Testien osuus valintapäätöksestä on parhaimmillaan noin viidennes, mutta sen ennustearvoa voidaan nostaa muodostamalla tuloksista monipuolisia kokonaisuuksia. Pelkästään testien avulla ei kannata ikinä suorittaa valintoja. (Helsilä 2002, 27, Koivisto 2004, 27).

Kielitaitotestit ovat helppoja suorittaa, sillä myös Internetistä löytyy standardoituja menetelmiä, joilla voidaan selvittää hakijan kielitaitoa. Usein pelkkä passiivinen testi ei anna oikeaa kuvaa kielenkäyttötaidosta sosiaalisissa tilanteissa, mutta jo haastattelussa käytetyn kielen vaihtaminen voi täydentää kuvaa kielitaidosta. (Helsilä 2002, 27.)

Terveystarkastus on usein pakollinen toimenpide, mutta siinä yleensä pyritään vain selvittämään, onko olemassa terveydellisiä esteitä henkilön rekrytoimiselle tiettyyn tehtävään. Terveystarkastuksessa on olennaista myös henkilön oma käsitys terveydentilastaan. Terveystarkastuksessa on olennaista myös henkilön oma käsitys terveydentilastaan. Terveystarkastuksessa on olennaista myös henkilön oma käsitys terveydentilastaan. Terveystarkastuksessa on olennaista myös henkilön oma käsitys terveydentilastaan. Terveystarkastuksessa on olennaista myös henkilön oma käsitys terveydentilastaan. (Helsilä 2002, 27.)

## 2.4 Huomioitavat lait

Rekrytoinnissa huomioon otettavia työlakeja ovat ensi sijassa Henkilötietolaki ja Laki yksityisyyden suojasta työelämässä, Työsopimuslaki, Laki nuorista työntekijöistä sekä Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta. (Helsilä 2002,28.)

Lähes ainoa työlaki, joka puuttuu henkilövalintaan ennen työsuhteen alkua, on tasa-arvolaki. Laki on kaksiosainen: yhteiskunnallisia tavoitteita ilmaiseva ja edistävä ja toisaalta kieltoja sisältävä. Lain tarkoituksena on ehkäistä sukupuoleen kohdistuvaa syrjintää ja parantaa naisten asemaa työelämässä. Laissa on kielto hakea palvelukseensa naisia tai miehiä ilman painavaa ja hyväksyttävää syytä. Kiellettyä on myös sukupuolen perusteella tehty valinta jos siinä syrjitään toista sukupuolta. Naisten syrjäyttäminen ei saa perustua raskauteen tai synnytykseen, eikä niillä perusteilla saa myöskään tehdä määräaikaista työsopimusta. Tätä lakia sovelletaan kaikkiin muihin paitsi perheenjäsenten työsuhteisiin. (Helsilä 2002, 28.)

Nuoria työntekijöitä koskeva laki edellyttää 13–14 vuotiaan nuoren työsopimuksen tekemistä yhdessä huoltajan kanssa tai hänen luvallaan nuoren henkilön kanssa. Huoltaja on oikeus purkaa työsopimuksen laissa erikseen mainituista syistä. (Helsilä 2002, 29.)

Henkilötietolaki ja laki yksityisyyden suojasta työelämässä koskevat liittyen hakijoista kerättäviin tietoihin, testeihin ja arkaluonteisiin tietoihin. Henkilötiedoilla tarkoitetaan laissa mitä tahansa yksilöä koskevaa tietoa filmillä tai paperilla, josta henkilö pystytään tunnistamaan. Suulliset tiedot jäävät kyseisen lain ulkopuolelle. Henkilö itse on aina ensisijainen tiedonantaja, mutta jos työnantaja kerää tietoja muista lähteistä, on siihen oltava henkilön suostumus. Kaikkia kerättäviä tietoja koskee tarpeellisuusvaatimus. Työnantajalle on pystyttävä perustelemaan kerätyn tiedon tarpeellisuus. Edes henkilön itsensä antamalla suostumuksella tästä vaatimuksesta ei saa poiketa. (Helsilä 2002, 29.)

Arkaluonteisista tiedoista on laissa tietojen käsittelykielto. Laissa on määritelty erikseen arkaluonteiset tiedot mutta ne ovat normaalisti henkilökohtaisiin taustoihin, vakaumuksiin, terveydentilaan ja mahdollisiin sosiaalihuoltoyhteyksiin liittyviä tietoja. Jäsennys ammattiliitossa kuuluu myös arkaluonteisiin tietoihin. Käsittely on usein



sallittua jos henkilö on itse julkistanut tietoja tai antanut siihen suostumuksensa. (Helsilä 2002, 31.)

Testejä on erilaisia. Helsilä (2002, 31) kertoo, että terveydentilan testaaminen on mahdollista siltä osin kuin siitä saadaan välittömästi työsuhteen kannalta välttämätöntä tietoa. Sama menettely pätee huumetesteihin rekrytointivaiheessa. Jos työnantajalla on perusteltu tarve selvittää huumeiden käyttöä, hän luultavasti voi sen tehdä. Henkilö- ja soveltuvuustestien käyttö on sallittua jos halutaan selvittää työssä suoriutumisen edellytyksiä. Lain mukaan työnantajan on varmistuttava luotettavuudesta, joka tarkoittaa luotettavaksi tunnettujen testausyritysten käyttöä. Jos rekrytoinnin yhteydessä käytetään soveltuvuustestejä, työnantajan on huolehdittava siitä, että testattu henkilö saa lausunnon samassa muodossa kuin työnantajakin. Jos yritykseen tulee kirjallinen lausunto, niin sen saa myös henkilö itse, mutta jos yritys haluaa vain suullisen lausunnon, saa testattu henkilö myös vastaavan lausunnon. (Helsilä 2002, 31–32.)

Tiedot, jotka on saatu työhönoton yhteydessä, on hävitettävä tehdyn valinnan jälkeen paitsi, jos

- henkilö itse pyytää niiden säilyttämistä myöhemmin avautuvia tehtäviä varten
- työnantaja pyytää henkilöltä luvan tietojen säilyttämiseen tai
- työnantaja haluaa varautua mahdolliseen tasa-arvolain mukaiseen kanteeseen.

(Helsilä 2002, 32.)

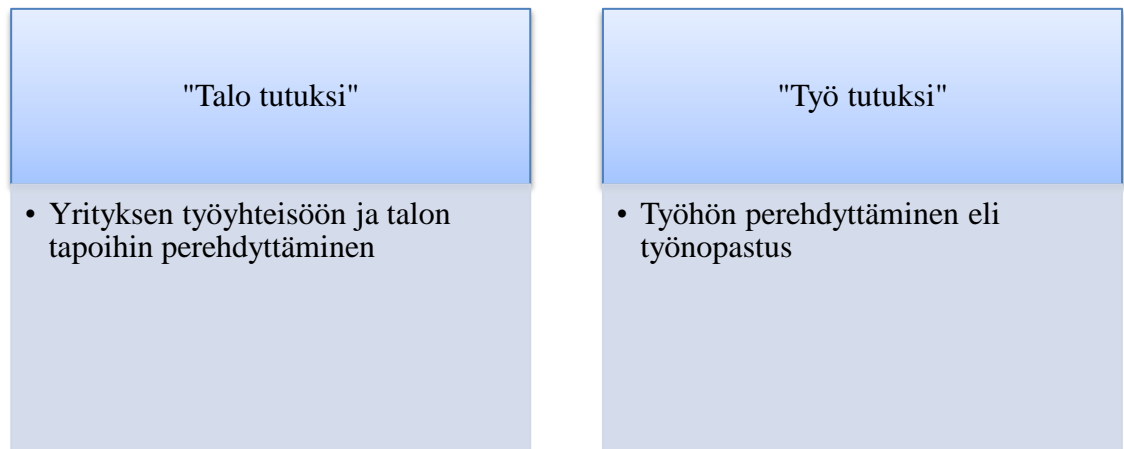
### **3 PEREHDYTTÄMINEN**

Perehdyttäminen ja työnopastus ovat tärkeimpiä työpaikoilla tapahtuvista koulutuksista. Merkitys työmotivaatioon, työn tuloksiin, työturvallisuuteen ja työyhteisön kaikinpuoliseen hyvinvointiin on kiistaton.

#### **3.1 Mitä perehdytys on?**

Perehdytyksen motto esitellään kuviossa 3. Aikaisemmin on tehty selvityksiä liittyen suorittavaan työhön, kuinka paljon nopeammin perehdytetty henkilö pääsee työssään urakkavauhtiin verrattuna henkilöön, jota ei perehdytetä. Helsilän (2002, 52) mukaan vastaavia selvityksiä ei ole ehkä nykyaikana mahdollista tehdä töiden ja palkkaustapo-

jen monipuolistuttua, mutta nuo selvitykset kelpaavat edelleen kertomaan perehdyttämisen välittömistä hyödyistä. (Lepistö 2004, 56, Helsilä 2002, 52.)



**KUVIO 3. Perehdytyksen motto (Kangas 2007, 2)**

Perehdyttämisellä tarkoitetaan kaikkia niitä toimenpiteitä, joilla yritys pyrkii saamaan henkilön sopeutumaan mahdollisimman hyvin uuteen työhön ja työympäristöön. Perehdyttämisen laajuus ja syvällisyys vaihtelee riippuen tulevista työtehtävistä, mutta joka tapauksessa tarkoitus on, että henkilö oppii tuntemaan työpaikkansa, sen toiminta-ajatuksen ja liikeidean sekä työpaikan toimintaperiaatteet ja toimintatavat. Oppii tuntemaan työpaikkansa asiakkaat, työtoverit, esimiehet ja päivittäiset työyhteisön pelisäännöt. Perehdytettävän kanssa tulee myös käydä läpi työhön kohdistuvat odotukset, toiveet, velvoitteet ja niihin liittyvät turvallisuusohjeet. (Helsilä 2002, 52, Kangas 2007, 2.)

Itse yritykseen ja työyhteisöön perehdyttämiseen sisältyy monenlaisia asioita. On tärkeää, että tulokas saa yleiskuvan yrityksestä, toiminnan tarkoituksesta ja arvoista sekä toimintatavoista. Tulokkaan tulee tietää yrityksen omistussuhteet ja ainakin pääpiirteittäin yrityksen organisaation. Hän tutustuu työyhteisöön ja asiakkaisiin, saa riittävästi tietoa myös työsuhteeseen liittyvistä asioista ja tietää, mistä hän saa lisätietoa yritykseen ja sen toimintaan liittyvistä asioista. (Kangas 2007, 2.)

Jokainen sisäistää vain rajallisen määrän tietoa kerrallaan, joten yritysperehdytyksen tukena voi käyttää tervetuloa taloon -oppaita, henkilöstölehtiä, yritysesitteitä, toimintakertomuksia, video- ja DVD- ohjelmia sekä Internetiä ja intranetiä. Suullista vuorovaikutustilannetta ei voida korvata kuitenkaan pelkästään kirjallisilla materiaaleilla.

Kuviossa 4 on esitelty mitä ja missä suhteessa muistamme kahden viikon jälkeen työn aloittamisesta. Kuviosta näkee kuinka suuri merkitys aktiivisella osallistumistavalla on.

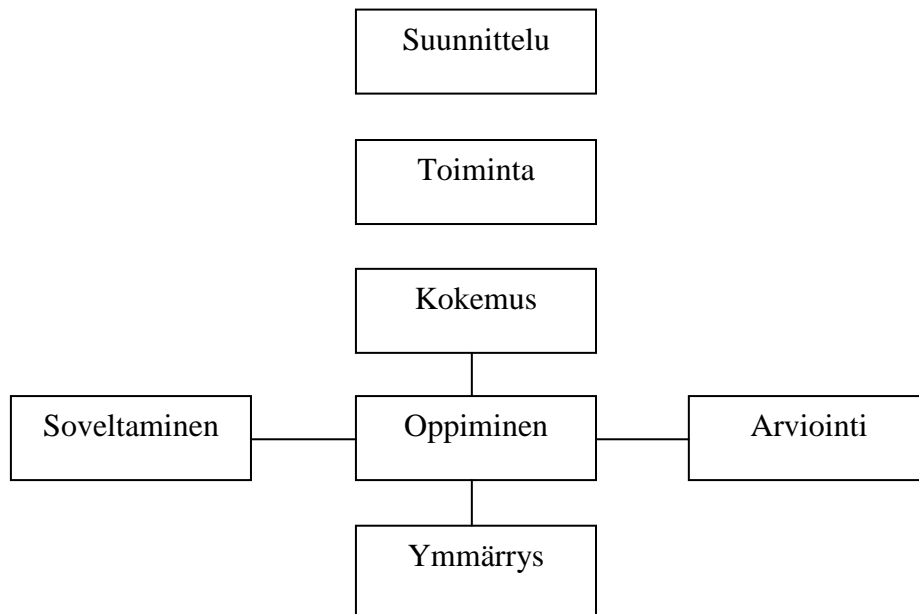
Suhdetaulukko		
Kahden viikon jälkeen muistamme		Osallistumistapa
90 % siitä, mitä sanomme ja teemme	Todellinen tekeminen	Aktiivinen
	Todellisen tekemisen jäljittely	
	Näyttelemine	
70 % siitä, mitä sanomme	Puheen pitäminen	
	Osallistuminen keskusteluun	
50 % siitä mitä näemme ja kuulemme	Paikan päällä näkemine	Passiivinen
	Esittelyn katsomine	
	Näytöksen seuraamine	
	Elokuvan katsomine	
30 % siitä mitä näemme	Kuvien katselu	
20 % siitä mitä kuulemme	Sanojen kuulemine	
10 % siitä mitä luemme	Lukemine	

**KUVIO 4. Suhdetaulukko (Dale 1969, 108)**

Joissakin tilanteissa on hyvä auttaa henkilöä tutustumaan uuteen paikkakuntaan. Varsinkin ulkomaankomennusten yhteydessä tätä pidetään tärkeänä jopa tutustumismatkoja myöten. Hienovarainen tutustuttaminen yritys ympäristöön myös kotimaassa voi helpottaa uusien töiden aloittamista. (Kangas 2007, 2, Helsilä 2002, 52.)

Perehdyttäminen suunnitellaan ja toteutetaan tarpeen, tilanteen ja perehdytettävän mukaan. Perehdytettävät ovat erilaisia ja tilanteet vaihtelevia. Perehdytys joudutaan soveltamaan jokaiseen tilanteeseen erikseen, mutta sen perusrunko (kuvio 5)

voi olla suunnilleen sama. Kysymyksessä on oppimistapahtuma, jossa on omat lainalaisuutensa. Helsilä 2002, 53, Kangas 2007, 2.)



**KUVIO 5. Perehdytyskaavio (Helsilä 2002, 53)**

Lähes kaikki on uudelle tulokkaalle uutta. Työhönottohaastattelussa hänen kanssaan on keskusteltu työpaikasta, työsuhteeseen liittyvistä asioista ja työstä. Hän on ehkä saanut opiskeltavakseen erilaista yritykseen ja työhön liittyvää aineistoa sekä tiedon yrityksen verkkosivuista. Hän on käynyt tutustumassa työpaikkaan ja ehkä myös työpisteeseen etukäteen. Työhönsä liittyvät perusasiat uusi tulokas voi oppia nopeasti, mutta työn todelliseen oppimiseen kuluu ammattitaitoiseltakin ihmiseltä viikkoja tai jopa kuukausia. Onnistunut perehdyttäminen vaatii ehdottomasti tulokkaan omaa aktiivista työskentelyä. Hänellä on vastuu kysyä. (Kangas 2007, 2, Suomen Kuntaliitto 2002, 27, Lattunen 2013, 34.)

Sellaisella työhön palaajalla, joka on ollut välillä pitkään pois esimerkiksi sairauslomalla, hoitovapaalla, töissä ulkomailla tai opiskelemassa, saattaa myös olla paljon opittavaa. Monet asiat muuttuvat muutamassa vuodessa niin paljon, että vaikka työntekijä palaisi vanhaan tehtäväänsä, hänet on perehdytettävä ainakin hänen poissaolokanaan tapahtuneisiin muutoksiin. (Kangas 2007, 2–3.)

### **3.2 Lyhytaikaisten sijaisten perehdyttäminen**

Lyhytaikaisten sijaisten ja muiden tilapäisten työntekijöiden perehdyttämiseen on käytettävissä vain vähän aikaa, joten heitä perehdytettäessä on keskityttävä vain työn

kannalta kaikkein tärkeimpiin asioihin. Perehdyttäjän työtä helpottaa se, jos yrityksellä on oma tuttu sijaisten reservi, jolloin heitä ei tarvitse joka kerta kouluttaa alusta asti uudelleen. Yrityksissä on varauduttava kuitenkin siihen, että tilapäiset työntekijät saattavat vaihtua miltei jatkuvasti. Monissa yrityksissä on koottu heitä varten omaa perehdyttämisaineistoa, kuten muistilista tärkeimmistä asioista. (Kangas 2007, 3.)

### *Työssä oppijoiden perehdyttäminen*

Työpaikoille on tullut ja tulee yhä enemmän olemaan opiskelijoita, joiden opintoihin sisältyy työssä oppimisen jaksoja. Peruskoululaisten työelämään tutustujien eli TET-opiskelijoiden harjoittelu kestää yleensä pari viikkoa, ja ammatillisista oppilaitoksista tulevien opiskelijoiden työssäoppimisjaksot kestävät muutamasta viikosta kolmeen kuukauteen. Työpaikan edustaja ja oppilaitoksen edustaja tekevät opiskelijat kanssa yhdessä hänelle henkilökohtaisen oppimissuunnitelman, jonka yhteydessä sovitaan opiskelijan perehdyttämisestä työpaikkaan ja työhön. Oppisopimusopiskelijan henkilökohtaisesta oppisopimussuunnitelmasta neuvoteltaessa mukana on myös oppisopimustoimisto. (Kangas 2007, 3.)

### *Selkokieli perehdyttämisen apuna*

Yhä enemmän perehdytettävien joukossa on maahanmuuttajia, joiden suomen kielen taito saattaa olla heikko. Joissakin yrityksessä heitä varten on tehty yksinkertaista oheisaineistoa, jossa on käytetty apuna kuvia ja selkokieltä. Jotkut tarvitsevat tällaista kieltä vain alkuvaiheessa, mutta jotkut myös myöhemmin. (Kangas 2007, 3.)

Perehdyttämisen täytyy olla jatkuvaa, koska tietojärjestelmät, työmenetelmät, koneet ja laitteet muuttuvat, perehdyttäminen voi liittyä muutamien tai jopa lähes kaikkien ihmisten toimintaan. Jos yrityksen liikeidea muuttuu tai omistajat vaihtuvat, on koko henkilökunta perehdytettävä näihin muutoksiin. Koska muutokset aiheuttavat tullessaan usein pelkoa ja myös paljon oppimistarpeita, on perehdyttämiseen paneuduttava muutostilanteissakin huolellisesti. (Kangas 2007, 3–4.)

### 3.3 Perehdyttämisen hyödyt

Arvioidut kulut uuden työntekijän palkkaamiseen ovat noin 9000–34000 euroa, riippuen käytetystä ajasta ja tehtävästä, tästä summasta itse perehdyttämiseen kuluu noin 2000–3000 euroa (Lahden ammattikorkeakoulun julkaisu 2007). Jos perehdyttäminen on hoidettu hyvin, se nopeuttaa perehdytettävän työtehon kasvamista optimaaliseksi ja luo vahvan perustan työn tekemiselle ja yhteistyölle. Ilman perehdytystä tulokas ei saa tietoja ja taitoja, joita hän tarvitsee aloittaessaan omaa työtään. Mitä nopeammin perehdytettävä omaksuu uudet asiat, sitä aikaisemmin hän pystyy työskentelemään itsenäisesti, ilman muiden apua. Perehdyttämisen tarkoitus on myös luoda myönteistä asennoitumista työyhteisöä ja työtä kohtaan sekä sitouttamaan henkilö työyhteisöön. Hyvä perehdytys vie aikaa, mutta siihen käytetty aika maksaa itsensä myöhemmin monin verroin takaisin. (Kangas 2007, 4, Kauhanen 2006, 88, Lattunen 2013, 35.)

Perehdytyksen avulla henkilö oppii asiat nopeasti ja oppii ne heti oikein, jolloin mahdollisten virheiden määrä vähenee ja samoin virheiden korjaamiseen tarvittava aika vähenee. Tästä hyötyy koko työyhteisö ja kaikki tämä vaikuttaa myös myönteisesti tulokkaan mielialaan, motivaatioon ja jaksamiseen. (Kangas 2007, 4, Lepistö 2004, 56.)

Yleensä erityisesti uutta tehtävää aloitteleville henkilöille sattuu tapaturmia ja onnettomuuksia. Aloittelijalta puuttuu turvallisen työskentelyn perustiedot ja – taidot, eikä hän välttämättä vielä tunne riittävän hyvin juuri tämän työpaikan riskitekijöitä. Asiat voivat myös unohtua. Työturvallisuusasiat kuuluvatkin yhtenä keskeisenä asiana jokaiseen perehdytysohjelmaan. (Kangas 2007, 4, Lattunen 2013, 35.)

Poissaolot ja vaihtuvuus vähenevät. Tulokas tekee hyvin nopeasti mielessään alitajuisen päätöksen, jääkö tähän työpaikkaan vai ei. Myönteinen ensivaikutelma rohkaisee ja kannustaa uutta työntekijää. Kun hänet toivotetaan ystävällisesti tervetulleeksi taloon ja häntä ohjataan alussa riittävästi, niin hänen työmotivaationsa luultavasti vahvistuu. Jos taas tulokas tuntee olevansa pääasiassa häiriöksi muille työntekijöille ja hänet jätetään liian aikaisin työskentelemään yksin, hänen työmotivaationsa luultavasti heikkenee. Monet eri tekijät vaikuttavat poissaolojen määrään ja henkilöstön vaihduntaan, mutta yksi tärkeimmistä vaikuttavimmista tekijöistä on työmotivaatio ja sitä

vähvistaen tai heikentäen tapa, jolla yrityksessä perehdyttäminen hoidetaan. (Kangas 2007, 4–5, Lepistö 2004, 57, Lattunen 2013, 35.)

Kustannuksia säästyy. Hyvä laatu ei maksa paljoa, mutta huono laatu virheineen tulee maksamaan aina. Ylimääräisiltä kustannuksilta vältytään jos asiat kuten perehdyttäminen tehdään, kuten on etukäteen sovittu. Huonosti hoidetun perehdytyksen seurauksena syntyy kustannuksia monenlaisista asioista, kuten sekaannukset ja niiden selvittäminen, virheet ja niiden korjaaminen, tapaturmat ja niiden huomioiminen, työvälineiden ja tarvikkeiden väärinkäyttö, hävikki, poissaolojen lisääntyminen sekä henkilöstön vaihtuminen ja tietämättömyydestä tai osaamattomuudesta mahdollisesti aiheutuvat asiakassuhteiden katkeaminen. (Kangas 2007, 5, Lepistö 2004, 56–57, Lattunen 2013, 35.)

Perehdyttäminen vaikuttaa myös yrityskuvaan. Yrityskuvalla tarkoitetaan sitä mielikuvaa, mikä ihmisillä on jostakin yrityksestä. Mielikuvaan vaikuttavat ihmisten omat kokemukset ja heidän muilta kuulemansa asiat. Esimerkiksi työssäoppijoiden ja harjoittelijoiden kertomat kokemukset työpaikoistaan vaikuttavat mielikuvaan, jonka muut opiskelijat ja kotiväki luovat omassa mielessään yrityksestä. Mielikuva vaikuttaa siihen miten innokkaasti opiskelijat hakevat kyseistä yrityksestä tulevaisuudessa töitä tai miten myönteisesti opettajat suhtautuvat siihen yhteistyökumppanina. (Kangas 2007, 5, Lepistö 2004, 57, Lattunen 2013, 35.)

### **3.4 Perehdyttämisen ja työnopastuksen tavoitteet**

Perehdyttämisen ja työnopastuksen tavoitteena on luoda kattava sisäinen malli työstä. Ihmisen toimintaa ohjaavat hänen käsityksensä omasta asemastaan ja ympäröivästä maailmasta. Käsitys pohjautuu tietoihin ja kokemuksiin, jotka on saatu fyysisestä ja sosiaalisesta maailmasta. Sosiaalisesta ympäristöstä omaksutaan arvoja, normeja ja menettelytapoja eli näkemyksiä siitä, mikä on arvokasta, hyvää ja tuloksellista. Käytettävissä olevat voimavarat, motivaatio ja käsitys todellisuudesta säätelevät, miten tehokkaasti ihminen työskentelee tavoitteidensa eteen. Sisäinen malli tarkoittaa ihmisen ulkoisesta ympäristöstä rakentamaa sisäistä vastinetta. Se sisältää käsityksiä erilaisten asioiden keskinäisistä suhteista ja niiden kehityksestä, ennusteita ja toimintatapoja. Sisäiset mallit ohjaavat ihmisen kaikkea toimintaa. (Lepistö 2004, 57.)

Sisäinen malli rakentuu ihmisen ympäristöä koskevista havainnoista ja niiden tulkin-  
nasta, johon vaikuttaa myös kokemuksen myötä karttuvat tiedot. Tiedon ja oppimisen  
lisäksi tunteen ja arvot, vaikuttavat sisäisiin malleihin. Jatkuvat epäonnistumisen ko-  
kemukset ja pettymykset synnyttävät erilaisen sisäisen mallin kuin työnilo ja tyytyväi-  
syys työsuoritukseen. Kun sisäinen malli on muodostunut osaksi ihmisen kokemusva-  
rastoksi, hän toimii sen pohjalta myöhemmin vastaavissa tilanteissa. (Lepistö 2004,  
57.)

Työhön liittyvään sisäiseen malliin kuuluvat Lepistön (2004,58) mielestä:

- oman työn ja koko työyhteisön tavoitteita koskeva tietoa, näkemys siitä, mitä  
työssä pitää saada aikaan
- koko työprosessia koskeva tieto, oman tehtävänsä käsitys prosessin osana ja  
prosessin muuttumista ja häiriöitä koskeva tieto
- tieto omasta asemasta, työnjaosta ja yhteistyösuhteista.

Sitä täydellisempi sisäinen malli on, mitä säännönmukaisempi ympäristö on ja mitä  
enemmän siitä on tietoa ja kokemusta. Sisäisen mallin kehittyminen edellyttää työpai-  
koilla tarpeeksi perusteellista ja yksityiskohtaista opastusta työhön sekä perehdyttämi-  
sen työpaikan fyysiseen ja sosiaaliseen ympäristöön. Se vaatii myös tietoa koko yri-  
tyksen toiminnan tavoitteista, palautteen antamista, jatkuvaa tiedotusta muutoksista  
sekä mahdollisuutta osallistua päätöksentekoon ja suunnitteluun. Työelämä muuttuu  
nopeasti, joten toistuvaa täydennyskoulutusta tarvitaan myös. Työote on hyvä jos jo-  
kainen voi ja haluaa kehittää omaa työtään. Edellytykset hyvälle työotteelle ovat ole-  
massa silloin kun on motivoiva, rohkaiseva ja kannustava työilmapiiri. (Lepistö 2004,  
58.)

### **3.5 Perehdyttämisen suunnittelu**

Esimiehellä, perehdyttäjällä, työnopastajalla ja työyhteisöllä on kullakin omat tärkeät  
tehtävänsä ja roolinsa perehdyttämisessä. Työnantajan on huolehdittava työntekijän  
perehdyttämisestä. Uuden työntekijän lähimmällä esimiehellä on vastuu uuden työn-  
tekijän perehdyttämisen suunnittelusta ja toteutuksesta. Tavallisesti perehdyttämisen  
suorittavat suunnitelman mukaan esimies ja työtoverit yhdessä. Usein tulokas saa jon-  
kun kokeneemmista työtovereista kummiksi, jonka puoleen hän voi kääntyä jos ky-



symyksiä ilmenee. Esimies vastaa työnopastuksen suunnittelusta, toteutuksesta ja seurannasta. Hän voi hoitaa opastuksen itse, delegoida sen kokeneelle työtoverille tai järjestää avuksi koulutetun työnopastajan. Esimies ei aina itsekkään hallitse edes opastettavia töitä, mutta hänellä on kuitenkin viime kädessä vastuu opetuksen asianmukaisuudesta. (Lepistö 2004, 58–59, Lattunen 2013, 35.)

Esimiehen täytyy myös valmentaa työyhteisöä. Hänen täytyy kertoa tulijasta muille työntekijöille ja varmistaa siltäkin osin perehdytyksen toteutus. Esimies ottaa tulokkaan vastaan ja jos hän ei ole aikaisemmin tavannut tulokasta, täytyy hänen selvittää mistä työhönotossa on keskusteltu ja millaista aineistoa on mahdollisesti jaettu. Tutustuessa on hyvä keskustella koulutuksesta, työkokemuksesta, työpaikan tuntemuksesta ja molemminpuolisista odotuksista, koska perehdytysohjelmaa voidaan vielä tarkistaa tai ehkä jopa muuttaakin. Esimies informoi työnopastajaa, jotta hän voi valmistautua omaan tehtäväänsä. Jos kaikille tulokkaille järjestetään työpaikalla yhteinen koulutuspäivä tai useampia, esimies on se henkilö, joka huolehtii, että tulokas ilmoitetaan osanottajaksi ja että hän osallistuu tilaisuuteen. (Lepistö 2004, 59.)

#### *Henkilöstöpolitiikka perehdyttämisen lähtökohtana*

Henkilöstöpolitiikka, henkilöstöasioihin liittyvät periaatteet ja pelisäännöt toimivat yrityksen perehdyttämisen lähtökohtana. Henkilöstöpolitiikassa määritellään esimerkiksi millaista henkilöstöä, mistä ja miten palkataan sekä miten henkilöstö koulutetaan ja perehdytetään. (Kangas 2007, 6.)

Varsinaista ammattiasioiden perusopastusta ei juuri tarvita jos yritykseen palkataan hyvin koulutettua, ammattitaitoista henkilöstöä. Tällöin perehdyttämisessä keskitytään itse yritykseen ja sen toimintatapoihin. Jos taas yritykseen palkataan ammattitaidottomia henkilöitä, joilla on niukasti työkokemusta, työnopastukseen on varattava enemmän aikaa ja voimia. Perehdyttämiseen vaikuttaa myös, miten paljon on tarkoitus käyttää vakituista henkilökuntaa ja miten paljon muita. (Kangas 2007, 6, Kangas 2000, 7.)

### 3.5.1 Suunniteltavat asiat

Kuka perehdyttää? Kuuluuko perehdyttäminen ja työnopastus kaikille vai onko yrityksessä nimetyt perehdyttäjät, työnopastajat tai työpaikkakouluttaja? Persoonana työvälineenä sanontaa käytetään usein, kun puhutaan ohjaajuudesta. Se kuvaa osuvasti sitä mikä on perehdyttäjän tärkein työväline eli hän itse. Usein pitkään talossa ollut työntekijä, joka tuntee kaikki ja jonka tuntevat kaikki, nimetään työpaikalla yleisperehdyttäjäksi. Hänen parhaita ominaisuuksiaan ovat myönteinen asenne työhön, tehtävään ja työnantajaan sekä kannustava ja rohkaiseva asenne. Jokainen ammattitaitoinen ei välttämättä ole hyvä perehdyttaja ja opastaja. On tärkeää, että työpaikassa on perehdytyksestä selkeät ohjeet ja opastus kaikille heille, joiden tehtäviin myös työnopastus kuuluu (Kangas 2007, 6, Lepistö 2004, 59, Kalliola ym. 2010, 26.)

Perehdyttämisen päätavoite on oppiminen. Tavoitteet vastaavat kysymyksiin millaisia tietoja, taitoja, valmiuksia ja asenteita on tarkoitus oppia, miten hyvin ja missä ajassa? Yksilölliset erot on muistettava ottaa huomioon, vaikka oppimistavoitteissa voi olla kaikille samoja tai samantapaisia asioita. (Kangas 2007, 6.)

Tavoitteena on:

- kertoa tulokkaalle perustiedot työpaikasta
- mahdollistaa henkilölle positiivinen suhtautuminen työyhteisöön
- kehittää toimiva yhteistyö uuden henkilön, esimiehen ja työtovereiden välille
- poistaa epävarmuutta
- lyhentää oppimisaikaa
- vähentää tapaturmia, virheitä ja muita työstä johtuvia haittoja, jotka voivat olla seurausta työtehtävien ja työympäristön huonosta tuntemisesta
- kouluttaa henkilö tehtäväkohtaisella työnopastuksella uusiin tehtäviin
- turvata koko työyhteisön toiminta.

(Lepistö 2004, 58.)

Perehdyttämisohjelmat voivat olla yksilöllisiä tai ryhmille kohdistettuja ohjelmia. Ohjelmien laajuus vaihtelee tarpeen mukaan. Tavoitteet luovat ohjelman sisällölle suunnan, jonka takia ensin täytyy määritellä oppimistavoitteet. Seuraavaksi suunnitellaan

ohjelman aiheet ja asiat, aikataulutus, oheisaineistot ja käytettävät apuvälineet sekä vastuuhenkilöt. (Kangas 2007, 6.)

Ohjelma toimii hyvänä muistilistana ja tarkistuslistana paitsi perehdytettävälle ja perehdyttäjälle myös koko työyhteisölle. Tarvittaessa ohjelmaa voi muokata joustavasti eri tilanteisiin. Tarkistusmerkintöjen avulla on hyvä selvittää myöhemmin, miten perehdyttämisohjelma on toteutunut eri tilanteissa. (Kangas 2007, 6.)

### **3.5.2 Valmistaudu etukäteen**

Perehdytyksessä ajankäytön suunnittelu on tehokkaan ajankäytön tärkeimpiä edellytyksiä. Suunnitteluun kuuluu perehdyttämiseen tarvittavan ajan arviointi ja sen huomioon ottaminen. Siihen kuuluu myös asioiden tärkeys järjestykseen laittaminen. Mitkä asiat on esimerkiksi lyhytaikaisen sijaisen kanssa käytävä läpi? Paljonko siihen on varattava aikaa? Mitkä asiat on käytävä läpi ensimmäisenä päivänä ja mitkä voidaan ottaa esille vasta kolmantena päivänä tai vasta seuraavalla viikolla? (Kangas 2007, 6–7, Kangas 2000, 8.)

Aina ei tarvita aikaa paljon, vaan ajankäyttö riippuu siitä, miten varattu aika hyödynnetään. Esimerkiksi puolen tunnin työnopastus rauhassa, ilman ulkoisia häiriötekijöitä on yleensä paljon tehokkaampi tapa kuin muutaman tunnin kestävä sekava opastus keskellä asiakasruuhkaa. (Kangas 2007, 6, Kangas 2000, 8.)

Apumateriaalien tekeminen vie aikaa, mutta se kuitenkin säästää varsinaiseen perehdyttämiseen käytettävää aikaa. Esimerkiksi kirjallisesta ja sähköisestä aineistosta on työnopastuksessa paljon hyötyä, koska opastettava voi itse tutustua tai kerrata asioita läpi niiden avulla ja moni voi katsoa koulutusvideoita kotona kaikessa rauhassa. Samalla kun oheisaineistoa suunnitellaan ja tehdään, kannattaa sopia, kuka tarkistaa aineiston ajan tasalla olevaksi ja miten usein. Valmistuspäivämäärä täytyy aina merkitä kaikkiin tuotoksiin, sillä vanhat ja uudet tuotokset voivat helposti sekoittua keskenään. (Kangas 2007, 7.)

Yllättävien tai muuten poikkeuksellisten tilanteiden varalta täytyy suunnitella myös varasuunnitelma. Esimerkiksi jos esimies ei pääse paikalle, kuka ottaa tulokkaan vastaan? Kuka toimii perehdyttäjän sijaisena, jos hän on sairastunut? Onko valmiudet

hoitaa uuden tulokkaan perehdyttäminen, jos aikaa on suunnitellun kolmen päivän sijasta vain yksi päivä? (Kangas 2000, 8.)

Kun työpaikoilla suunnitellaan perehdyttämistä tai työpaikkakoulutusta, samalla suunnitellaan myös, miten oppimista seurataan ja miten se arvioidaan. Tuleva perehdyttämisen seurantakeskustelu ja sen ajan kohta kannattaa merkitä perehdyttämisohjelmiin, ettei se unohdu. Perehdyttämisen tarkistuslista toimii konkreettisenä apuna ja samalla dokumenttina. Monissa yrityksissä on tehty lyhytaikaisille työntekijöille vastaavia suppeampia tarkistuslistoja. (Kangas 2007, 7, Kangas 2000, 8.)

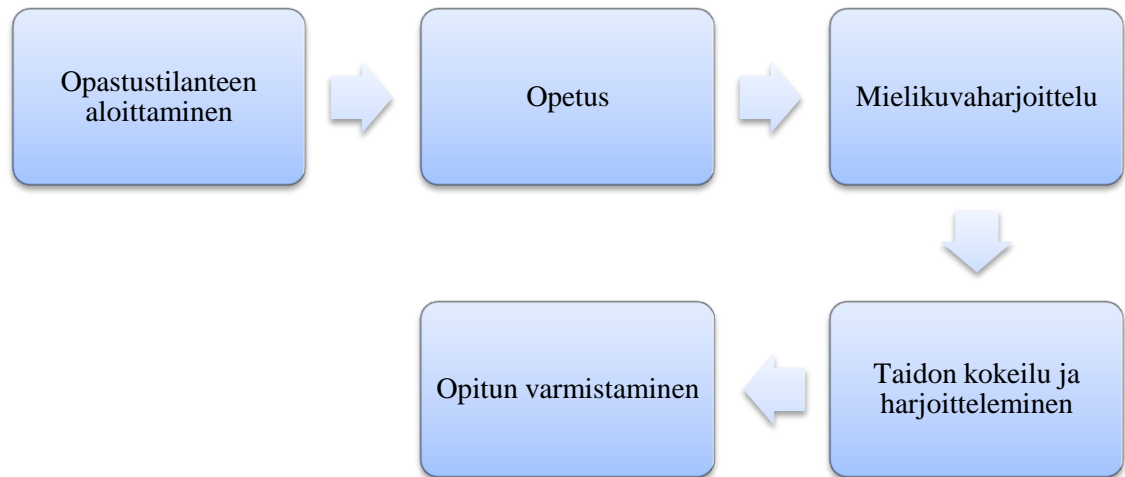
#### **4 TYÖNOPASTUS**

Perehdyttämistä seuraa työnopastus, joka voi kestää muutamasta päivästä aina muutamaa kuukauteen työtehtävästä riippuen. Yleisesti voidaan sanoa, että vuoden kuluessa taloon tulemisesta, henkilö kykenee antamaan täyden työpanoksen omassa tehtävässään. Työpaikalla tehtävää välitöntä työhön liittyvien tietojen ja taitojen opettamista kutsutaan työnopastukseksi. Siinä keskitytään työn keskeisiin valmiuksiin ja niiden oppimiseen. Opastuksen tavoitteena on tukea opastettavaa omatoimiseen, itsenäiseen ajatteluun ja oppimiseen. Työnopastus kytkeytyy kiinteästi työyhteisön ja toimintojen jatkuvaan kehittämiseen, joten se ei ole irrallinen toimenpide. (Kangas 2000, 13, Kauhaneen 2006, 146.)

Opastettava oppii työtehtävät oikein suunnitelmallisen ja hyvin hoidetun opastuksen ansiosta. Taitojen kehittyessä työn tehokkuus ja laatu kehittyvät ja ammattitaito paranee. Työnopastuksen täytyy olla yksilöllistä, jokaisen opastettavan ja tilanteen mukaan sovellettua, jotta oppiminen olisi mahdollisimman tehokasta. Jokainen ihminen ja tilanne on erilainen, joten yhtäläinen opastuksen malli, kaava tai tapa ei käy joka tilanteeseen. Jos opastaja ja opastettava eivät tunne toisiaan entuudestaan, on tutustuminen tarpeen ennen varsinaisen opastuksen aloittamista. Keskustelun, kuuntelun ja kysymysten avulla opastaja saa tärkeitä tietoja opastettavastaan ja osaa valita hänelle oikean opastustavan. (Kangas 2007, 13.)

#### 4.1 Työnopastuksen viisi askelta

Työnopastuksen suunnittelun ja toteutuksen avuksi on erilaisia menetelmiä, joista ehkä tunnetuin on viiden askeleen menetelmä (kuvio 6).



**KUVIO 6. Työnopastuksen viisi askelta (Kangas 2007, 14)**

Jokainen voi itse soveltaa menetelmää tarkoituksenmukaisella tavalla ja joustavasti omaan opastukseensa. On kuitenkin paneuduttava alkuvalmisteluihin mahdollisimman hyvin ennen ensimmäistä askelta. (Kangas 2007, 14.)

##### *Alkuvalmistelut*

Hyvä valmistautuminen säästää aikaa itse opastustilanteesta. Rauhallisen paikan ja ajan varaaminen vähentävät häiriötekijöitä opastustilanteessa. Opastukseen varattua aikaa ei tuhlaannu tavaroiden etsimiseen, jos opastaja on varannut tarvikkeet ja välineet valmiiksi. Asiat pysyvät helpommin koossa, kun opastaja on suunnitellut tilanteen ja hänellä on käytössään esimerkiksi muistilista. Myös opastettava voi valmistautua tilanteeseen etukäteen vaikkapa lukemalla opastettavan laitteen käyttöohjeet ja miettimällä kysymyksiä. (Kangas 2000, 14.)

*Ensimmäinen askel: Opastustilanteen aloittaminen*

Oppimisen kannalta on hyvin tärkeää kohottaa myönteistä asennoitumista ja motivaatiota. Opastajan vaikutus näkyy, jos hän luo heti alusta asti luottamuksellisen ja kannustavan vuorovaikutustilanteen, jolloin myös uuden tulokkaan on helppo esittää lisää kysymyksiä ja saada niihin vastauksia. (Kangas 2007, 15.)

Ensimmäiseen askeleeseen sisältyy oppimistavoitteiden selvittäminen ja lähtötason arviointi. Jos aiheena on vaikkapa työmenetelmä, jota opastettava on käyttänyt jo aikaisemmin, opastaja voi pyytää häntä näyttämään tekemisen. Samalla opastajalla on mahdollisuus arvioida miten työ luonnistuu. Jos opastettava hallitsee jo asian hyvin, aikaa ei kannata enää käyttää siihen, vaan opastaja voi siirtyä seuraavaan vaiheeseen. Jos taas osaamisessa on vielä selvästi parantamisen varaa, opastajan kannattaa aloittaa opetus uudestaan alusta saakka. Näin hän varmistaa, että opastettava oppii asiat kunnolla oikein. (Kangas 2007, 15.)

*Toinen askel: Opetus*

Toisessa askeleessa on tarkoituksena, että opastettava saa kokonaiskuvan opastettavasta tehtävästä tai asiasta sekä sen suorittamiseen liittyvistä tärkeistä ohjeista ja nyrkkisäännöistä. Käytännössä opastajat kouluttavat opastajakeskeisesti eli näyttävät koko työvaiheen ja puhuvat paljon itse. Jos opastaja on kovin paljon esillä, opastettava ei välttämättä pysy aina mukana, ei ymmärrä eikä muista aivan kaikkea. Opastaja ei tätä ehkä huomaa, jos todellinen vuorovaikutus puuttuu tai sitä on vain vähän. Haittana voi myös olla se, että opastettavan mielestä näytetty tapa on ainoa oikea malli eikä hän pohdi muita vaihtoehtoja ollenkaan. Jos opastaja ottaa opastettavan aktiivisesti mukaan eli kysyy, kuuntelee vastauksia, pyytää tätä näyttämään ja kokeilemaan, niin opastajalla on mahdollisuus samalla arvioida oppimisen edistymistä. Jos jokin asia on jäänyt epäselväksi, hän huomaa tarttua heti tilanteeseen. (Kangas 2007, 15.)

Laaja kokonaisuus on syytä jakaa osiin, jolloin opastaja näyttää kerrallaan vain yhden jakson ja ottaa opastettavan mukaan tekemiseen ja keskusteluun niin paljon kuin se on mahdollista. Opastaja varmistaa myös, että opastettava on oppinut yhden vaiheen, ennen kuin hän siirtyy seuraavaan. Perusteleminen auttaa oppimista ja se kuuluu työn opastukseen ja opettamiseen. Opastajan ei välttämättä tarvitse perustella itse kaikkea,

vaan hän voi välillä kysyä perusteluja opastettavaltaan, joka joutuu pohtimaan asiaa ja pääsee näin osallistumaan aktiivisesti opetukseen. (Kangas 2007, 15.)

### *Kolmas askel: Mielikuvaharjoittelu*

Mielikuvaharjoittelun avulla pystytään kohdistamaan ajatukset työsuoritukseen ja sen onnistumiseen. Tällä tavoin sisäiset mallit kehittyvät. Kolmannessa askeleessa on tarkoituksena sisäisten mallien viimeisteleminen. Sisäisillä malleilla tarkoitetaan tekijöitä, jotka ohjaavat ihmisen toimintaa. Harjoittelun ja kokemuksen kautta kehittyneet sisäiset mallit ohjaavat ammattitaitoisen henkilön toimintaa automaattisesti, jolloin hänen ei tarvitse ajatella jokaista toimenpidettä erikseen. (Kangas 2007, 16.)

Mielikuvaharjoittelua voidaan tehdä monella eri tavalla. Opastaja pyytää esimerkiksi opastettavan kuvailemaan opastetun tilanteen vaihe vaiheelta. Opastettava keskittyy tähän tehtävään ja siitä kertomiseen. Samalla hän joutuu miettimään miten ja miksi työsuoritus etenee, millaisia välineitä hän käyttää ja mikä on tärkeitä missäkin vaiheessa. Opastettava harjoittelee siis ajatuksissaan. (Kangas 2007, 16.)

### *Neljäs askel: Taidon kokeilu ja harjoittelemine*

Taitojen oppiminen vaatii tekemistä ja vasta käytännön harjoittelun avulla saadaan tarvittavat taidot. Neljännen askeleen päämäärä on harjaannuttaa taitoja. Opastettava tekee tässä vaiheessa alusta loppuun opastettavan työvaiheen, omassa tahdissaan ja samalla opastaja seuraa työskentelyä. (Kangas 2007, 16.)

Työn ollessa valmis, opastettava itse arvioi tuloksen ensin ja sen jälkeen opastaja arvioi sen. Opastettava oppii itse arvioimaan oman työnsä tulosta, kun hän joutuu myös itse pohtimaan sitä. Tämän jälkeen opastaja antaa arvionsa tuloksesta ja perustelee mielipiteensä. Rakentavan keskustelun avulla kumpikin osapuoli saa myös itselleen palautetta. Jos tarve vaatii, harjoittelua on syytä jatkaa. (Kangas 2007, 16.)

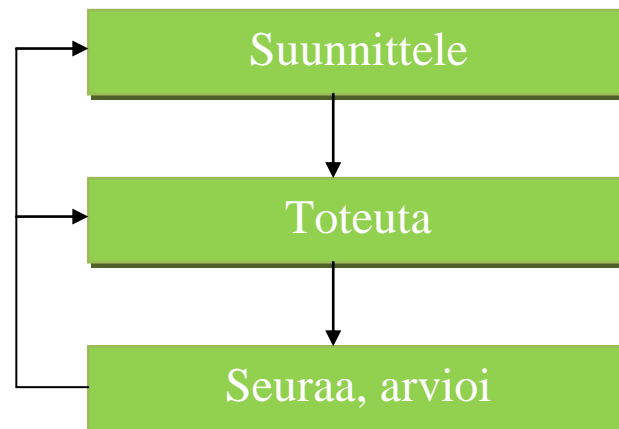
### *Viides askel: Opitun varmistaminen*

Koko oppimisprosessin ajan molemmat osapuolet seuraavat ja arvioivat oppimisen edistymistä. Viimeisessä vaiheessa tarkoituksena on varmistaa, että oppimistavoitteet

on saavutettu. Jos esimerkiksi tavoitteena on se, että opastettava hallitsee riittävät tiedot ja taidot hoitaa opastettu työtehtävä yksin alusta saakka, se varmistetaan nyt. Hän työskentelee itsenäisesti, ja opastaja seuraa työskentelyä vain silloin tällöin. Opastettava saa myös kokeilla taitojaan ja rajojaan muissakin, samantapaisissa työtilanteissa. Yksi tapa, jolla opitun asian voi varmistaa, on pyytää opastettavaa opettamaan tehtävä jollekin toiselle ja seurata tilannetta sivusta. Viimeistään silloin tiedetään se, onko asia opittu vain pintapuolisesti vai todella hyvin. Perehdytysprosessin jälkeen tulee työntekijä kastaa työpaikan täysmääräiseksi jäseneksi esimerkiksi juhlien avulla. (Kangas 2007, 16, Luukka 2012.)

#### 4.2 Oppimisen seuranta ja arviointi:

Seurannan avulla varmistetaan perehdyttämis- ja työnopastussuunnitelman onnistuminen. Perehdyttäjien ja työnopastajien tulee seurata ja arvioida oppimisprosessia ja sen onnistumista myös myöhemmin (kuvio 7). Seurannan ja arvioinnin apuna voi käyttää tarkistuslistoja, muistilistoja, kysymyksiä ja keskusteluja. (Kangas 2007, 17.)



**KUVIO 7. Oppimisen seurantaprosessi (Kangas 2007, 17)**

Joissakin yrityksissä on laadittu muistilistoja perehdyttämisen tueksi. Yksinkertaisena perehdyttämisen tarkistuslistana voi toimia myös lyhyt muistilista, johon perehdyttäjä tekee merkintöjä aina käsiteltyään asian. Varsinkin lyhytaikaisten pikasijaisten perehdyttämiseen tällainen lista riittänee. Muistilistasta saadaan käyttökelpoisempi sellaisiin tilanteisiin, jolloin asioita on paljon, jos sitä laajennetaan. Yleensä esimies, työpaikkaohjaaja tai vastaava tekee merkinnät listaan, mutta myös perehdytettävä voi itse sen täyttää. Kun kaikki asiat on opetettu ja niiden oppiminen on tarkistettu, niin osapuolet



varmistavat perehdytyksen allekirjoituksillaan. (Kangas 2000, 16, Kauhanen 2006, 88.)

#### **4.2.1 Oppimisen seuranta- ja arviointikeskustelut**

Parhaimmillaan perehdyttäminen on vuorovaikutuksellista oppimista, keskustelemista, kyselemistä, kuuntelemista ja kannustamista. Työskentelyn ohessa käytyjen keskustelujen aikana voidaan antaa ja saada puolin ja toisin palautetta. Tavallisia keskusteluja on suositeltavaa täydentää seuranta-, arviointi tai kehityskeskusteluilla joihin kumpikin osapuoli voi etukäteen valmistautua. (Kangas 2000, 16.)

Esimiehen, perehdyttäjän tai työpaikkaohjaajan tulee etukäteen varata aika ja rauhallinen paikka. Molemmat osapuolet valmistautuvat keskusteluun etukäteen käyttäen apunaan perehdyttämisen tarkistuslistaa, etukäteen mietittyjä kysymyksiä ja kommentteja. Tarkoitus on yhdessä keskittyä pohtimaan perehdyttämisen toteutumista:

- Miten perehdyttävän mielestä perehdyttäminen on toteutunut?
- Mitkä asiat hän on oppinut mielestään parhaiten?
- Missä asioissa hän mielestään tarvitsee lisää harjoittelua ja ohjausta?
- Mitä toiveita hänellä on perehdyttämiseen ja työnopastukseen?
- Miten jatketaan? Millaisella aikataululla?

(Kangas 2007, 17.)

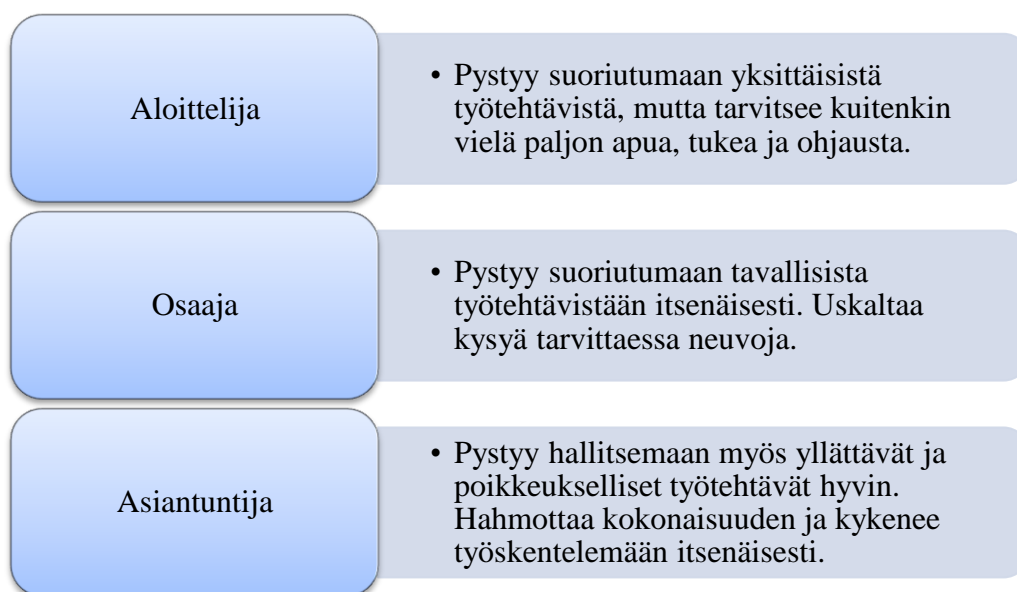
Siihen kenen kanssa ja miten usein keskustellaan vaikuttaa tilanteet ja yrityksen pelisäännöt. Seurantakeskustelujen ajankohdasta on usein maininta, jos yrityksessä on tehty perehdyttämisohjelma. Etenkin työssäoppijoiden kanssa keskusteluja täytyy tehdä säännöllisesti ja ohjeiden mukaan. Molemmille osapuolille on tärkeitä palautteen antaminen ja saaminen, koska ne kehittävät oppimista ja ammattitaitoa. Keskustelujen avulla molemmat oppivat lisää tärkeitä vuorovaikutustaitoja, kuuntelemista, asioiden perustelemista ja selvittämistä sekä oman ja toisen toiminnan arvioimista. Keskustelut toimivat myös harjoitteluna varsinaisia kehityskeskusteluja varten. (Kangas 2000, 17.)

Etenkin yritysperehdyttämiseen liittyy paljon asioita, joita ei tarvitse kaikkia eikä voi edes oppia heti. Osaa asioista ei ole kukaan neuvomassa, joten ne on luettava itse monisteista ja käsikirjoista. Jotkut asiat käydään nopeasti läpi, mutta niitä on kerrattava

moneen kertaan, jotta ne jäävät mieleen. Jos yritys pitää kaikille yhteisiä perehdytystai koulutustilaisuuksia, niissä voidaan nopeasti selvittää kysymysten, keskustelujen ja pienten tietotestin avulla, miten hyvin asiat osataan. Aiheina voivat olla omaan yritykseen, tuotetuntemukseen tai vaikka työturvallisuuteen liittyvät asiat. (Kangas 2000, 17.)

#### 4.2.2 Oppimisen arvioinnin sisältö

Osaamistasojen (kuvio 8) tarkoitus on yhdenmukaistaa ja helpottaa osaamisen arviointia. Ne toimivat etukäteen määriteltynä osaamisen arvioinnin kriteereinä. (Kangas 2000, 18.)



**KUVIO 8. Osaamistasot (Kangas 2000, 18)**

Oppimisen arvioinnilla tarkoitetaan kaikki niitä toimenpiteitä, joilla ohjataan ja tarkistetaan oppimistavoitteisiin pääsemistä ja oppimisen edistymistä, eli siis koko oppimisprosessia. Kun toiminnassa on huomattu haluttuja muutoksia, voidaan päätellä, että oppimista on selkeästi tapahtunut. Toisaalta taas oppimista on epäonnistumisten kautta saatu tieto. Kumpikin osapuoli saa arvioinnin avulla tietoa siitä, miten oppiminen on edistynyt, missä nyt mennään ja mitä asioista pitää vielä korjata tai täydentää lisää. Parhaimmillaan arviointi on erinomainen motivaatiokeino sekä hyvä itse arvioinnin kehittämiskeino. (Kangas 2007, 18, Jalava & Vikman 2003, 41.)

Arvioinnin keskeisenä kohteena perehdyttämisessä ja työnopastuksessa luonnollisesti ovat ammattitiedot ja – taidot. Tärkeitä arvioinnin kohteina pidetään myös ongelmanratkaisutaitoja, päätöksentekotaitoja ja oppimisen taitoa. Kaikkien alojen ammattitaitoon liitetään normaalisti seuraavat pääalueet:

- taloudelliset ja tekniset taidot eli työtaidot
- suunnittelu-, arviointi- ja kehittämissaidot
- sosiaaliset taidot kuten yhteistyö-, vuorovaikutus- ja viestintätaidot.

(Kangas 2000, 18.)

### 4.3 Muutokset

Ponteva (2010, 10–13) kertoo, että muutos koetaan prosessiksi, jossa useat eri asiat vaikuttavat toisiinsa. Muutoksista puhutaan nykyisin paljon. Työntekijän tai esimiehen vaihtuminen on työyhteisössä jo muutos, joka vaikuttaa enemmän tai vähemmän koko työyhteisöön. Kun uusia työmenetelmiä, työvälineitä tai laitteita otetaan käyttöön, niiden käyttöönotto vaatii opastamista ja oppimista. Vaikka työnantaja olisi sama, niin asiakaskuntakin saattaa muuttua. Nykyisin muutokset ovat yhä nopeampia ja monimutkaisempia. Eniten muutoksia on ehkä tuonut tiedon määrän kasvu ja teknologian kehittyminen. Teknologian tuomat muutokset eivät pelkästään vain lisäännä vaan myös moninkertaistuvat. (Kangas 2007, 20.)

Muutokset voidaan ajatella myös uudeksi tavaksi tehdä asioita. Työympäristön, työtoverien ja itse työn pysyessä pitkään samana, ne tuntuvat tutulta ja turvalliselta. Sitä enemmän muutos tuo epävarmuutta ja turvattomuutta, mitä enemmän se koskettaa ihmistä itseään. Muutoksissa epävarmuus ja virheiden pelko näkyvät käyttäytymisessä usein varovaisena ja jopa passiivisena suhtautumisena asioihin. Yleistä on myös syntipukin etsiminen. Se kuuluu yhteen monista psyykkisistä puolustuskeinoista, joiden turvin ihminen pyrkii alitajuisesti säilyttämään oman henkisen tasapainonsa. (Kangas 2007, 20, Ponteva 2010, 10–13.)

Muutosvastarinta on luonnollinen osa ihmisen itsesuojeluvaistoa reagoida muuttuviin tilanteisiin. Uusi tilanne tuo mukanaan epävarmuutta ja muutosvastarintaa edesauttaa jos mukana on vielä tiedon puute muutoksesta. Siihen vaikuttavat myös itseluottamus, omat kokemukset ja asenteet sekä turvallisuudentunne. Muutosvastarinta on usein

voimakkaampaa, mitä yllättävimpiä muutokset ovat. Vastustusta lisää myös jos koetaan, ettei omia vaikutusmahdollisuuksia ole pelottavan tilanteen hoitamiseen sekä näkemys erot organisaation arvojen kanssa. (Kangas 2000, 19, Mattila 2007, 22.)

Stenvallin ja Virtasen (2007, 29) mukaan muutoksessa ei ole oleellisinta se millaisesta muutoksesta on kyse vaan siitä miten muutos tehdään ja koetaan. Muutoksien toteuttaminen helpottuu, kun koko henkilöstölle annetaan riittävästi tietoa muutoksista ja niiden vaikutuksista. Sitä tärkeämpää on keskustella tilanteesta kaikkien kanssa, mitä enemmän muutos koskettaa koko henkilöstöä. Jos tietoa tulee vähän tai ei ollenkaan, huhut alkavat levitä ja ne yleensä aiheuttavat paljon väärinkäsityksiä ja muita harmejä. Etenkin silloin, kun on ennakkoluuloja, oikean ja riittävän tiedon jakaminen on tärkeää. Keskusteluihin on varattava runsaasti aikaa ja asiat myös perusteltava, Jos jaettavaa tietoa on runsaasti, se kannattaa jakaa osiin, jolloin vastaanottajille jää aikaa asioiden käsittelemiseen. (Kangas 2000, 19.)

Hyviä motivointikeinoja ovat vaikuttamismahdollisuudet ja osallistumisen tunne. Henkilöstöä kannattaa käyttää jo muutokset suunnittelussa silloin, kun se on mahdollista. Jokainen ei ehkä halua edes tai kaikkia ei voi ottaa mukaan. Tällöin kannattaa hyödyntää työpaikan vaikuttajajaksiloita, sillä he pystyvät vaikuttamaan moneen muuhun myönteisesti. Kun työnopastus on hoidettu hyvin, moni muutoksen vastustajista on saattanut tarkistaa jo mielipidettään. (Kangas 2007, 20.)

Muutosvastarinta koetaan usein kielteisenä ilmiönä. Kaikkein kiinnostunein henkilö saattaa olla juuri se kriittisin kyselijä. Perusteluja, riittävä opastusta sekä asioita harjoittuaan ja kokeiltuaan hän saattaa sitoutua muutoksiin kenties parhaiten. Muutoksiin perehdyttämisen perusedellytys on, että perehdyttäjät ja esimiehet ovat itse paneutuneet tarpeeksi hyvin paitsi asioihin myös ihmisten kielteisiin asenteisiin. He pystyvät näkemään muutokset koko työyhteisön oppimisprosessina myös silloin, kun muutokset tuovat ristiriitoja ja paineita. (Kangas 2007, 21.)

## 5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten toimeksiantajayrityksessä perehdyttäminen hoidetaan ja tuottaa perehdyttämiseen liittyvää materiaalia, koska heillä ei ole vielä asiaan liittyvää ohjeistusta. Tutkimusongelmani on se, mitä työhön perehdyttä-

minen pitää sisällään ja miten se etenee. Tutkimuksen kohteina ovat toimeksiantajayrityksen kuusi työntekijää.

Tässä luvussa käsittelen tutkimuksen toteutusta. Ensimmäisenä kuvailen yleistietoja toimeksiantajasta, minkä jälkeen kerron tutkimusmenetelmistä ja tutkimusaineiston keruuprosessista sekä haastattelulomakkeen laatimisesta.

## **5.1 Toimeksiantaja**

Toimeksiantaja toimii finanssialalla ja sen historia ulottuu yli 100 vuoden taakse. Yrityksellä on nykyisin kolme konttoria ja jokainen niistä toimii Etelä-Savon alueella. Ensimmäinen konttori perustettiin 1900-luvun alussa. Sivukonttori perustettiin 1950-luvulla, mutta se päätettiin sulkea yli 50 vuoden olemassa olonsa jälkeen. Toinen nykyisistä konttoreista avattiin vuosituhannen vaihteessa ja pian tämän jälkeen myös kolmas konttori avasi ovensa asiakkaille.

Yritys työllistää kymmenen työntekijää joista yhdeksän on naisia ja yksi mies. Pääkonttorissa työskentelee pääasiassa neljä henkilöä ja kahdessa muussa konttorissa kaksi ja kolme. Yksi työntekijä liikkuu kaikkien kolmen konttorin välillä tarpeen mukaan.

Toimeksiantajan arvoja ovat esimerkiksi asiakasläheisyys, luotettavuus, tuloksellisuus sekä avoin ja aito yhteistyö asiakkaiden ja henkilöstön välillä.

## **5.2 Tutkimusmenetelmä**

Opinnäytetyössäni käytin tutkimusmenetelmänä kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää, koska sen avulla kerättävästä aineistosta saadaan syvällisempää tietoa, kuin mitä saataisiin kvantitatiivisesta eli määrällisestä tutkimusmenetelmästä. Laadullisen tutkimuksen avulla voidaan tutkia sellaisia ongelmia, joita määrällisen tutkimusmenetelmän avulla olisi hankala tutkia. Näitä kyseisiä ongelmia ovat esimerkiksi kohderyhmän asenteet, motiivit ja tuntemukset. Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä antaa vastauksia kysymyksiin miten ja miksi ihmiset toimivat niin kuin toimivat. (Mäntyneva ym. 2003, 69.)

Esimerkiksi haastattelut toimivat kvalitatiivisina eli laadullisina tiedonkeruumenetelminä. Haastattelut voidaan suorittaa yksilö- tai ryhmähaastatteluna. Eri haastattelumalleja ovat strukturoitu haastattelu, puolistrukturoitu haastattelu ja avoin haastattelu. Strukturoidussa haastattelussa kysymykset ovat valmiina lomakkeen muodossa. Strukturoitu haastattelu sopii käytettäväksi silloin, kun haastateltava joukko on suuri ja haastateltavat ovat samankaltaisia. Toinen haastattelumalli on puolistrukturoitu haastattelu eli teemahaastattelu, joka on hyödyllinen esimerkiksi silloin, kun haastattelun aihe on arka. Viimeistä haastattelu mallia kutsutaan avoimeksi haastatteluksi. Avoin haastattelu soveltuu käytettäväksi, kun haastateltavien määrä on pieni ja haastateltavien kokemukset vaihtelevat paljon. Laadullisiin tiedonkeruumenetelmiin kuuluu myös havainnointi, jonka aikana tarkoituksena on havainnoida tutkimuksen kohdetta objektiivisesti ja tehdä samalla muistiinpanoja. (Metsämuuronen 2000, 38–45.)

Käytin tiedonkeruumenetelmänä teemahaastattelua, jonka osa-alueet olivat: 1) rekrytointipäätös 2) rekrytointilähteet 3) valintakeinot 4) perehdyttämisen muoto ja toteutus yrityksessä 5) perehdyttämisen vaikutukset, merkitys ja suunnittelu 6) työnopastuksen suunnittelu ja tilanne 7) oppimisen seuranta ja arviointi 8) osaamistasot 9) muutoksien vaikutukset 10) muutoksen hyvät ja huonot puolet. Osa-alueet valitsin viitekehyksen perusteella, jonka muotoon taas vaikutti toimeksiantajan toiveet.

Opinnäytetyöni on luonteeltaan 1) case-tutkimus eli tapaustutkimus. Muita laadullisen eli kvalitatiivisen tutkimuksen tiedonhankintastrategioita ovat 2) etnografinen tutkimus 3) fenomenografia 4) ilmiötä kuvaava tutkimus 4) grounded theory eli aineistolähtöinen tutkimus 5) toimintatutkimus sekä 6) Delfi-tutkimus eli asiantuntijalähtöinen tutkimus. (Metsämuuronen 2001, 16.)

Laadullisen aineiston analyysimenetelmät voidaan jakaa esimerkiksi seuraavasti:

1. laskeminen, jonka avulla otetaan selvää, kuinka usein jokin tietty ilmiö esiintyy tutkimusaineistossa
2. astekointi eli tapaukset voidaan jaotella sen mukaan onko jotakin ominaisuutta paljon vai vähän
3. teemoittelu, jossa yhteiset piirteet nousevat aineistosta esille
4. yhteyksien tarkastelu
  - a. tyypittely eli tapaukset määritellään yhteisten piirteiden mukaan

- b. ääriryhmät eli muodostetaan vastakkaiset ryhmät jonkin ominaisuuden perusteella

5. kehityskulun tarkastelu, jossa aineistosta tarkastellaan ajallisia seuraantoja (Hirsjärvi & Hurme 2009, 172–179.)

Käytin opinnäytetyössäni tutkimustulosten analysointitapana pääasiassa teemoittelua. Käytin teemoittelun tukena myös yhteyksien tarkastelua, jonka avulla etsin samankaltaisuuksia ja eroja. Analysoinnissa käytin apuna haastattelun teemoja.

### 5.3 Tutkimusaineisto

Teemahaastattelun avulla saadaan tutkimusaineistoa hankittua yleensä todella runsaasti. Jos keskustelu haastattelijan ja haastateltavan välillä on mutkatonta ja vaivatonta, voidaan odottaa, että haastattelun sisältö muodostuu rikkaaksi. Suuren aineiston heikkous on, että sen työstäminen on paljon aikaa vievää. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 135.)

Haastattelin tutkimuksessani yhteensä kuutta yrityksen edustajaa. Tutkituista yrityksen edustajista viisi oli virkailijoita ja yksi konttorin johtaja. Haastateltavat rajoitettiin kahden eri konttorin työntekijöihin ja heidät valittiin yhdessä konttorin johtajan kanssa. Valinnoissamme päädyimme esimerkiksi henkilöön, joka on työhistoriansa aikana perehdyttänyt ja opastanut monia uusia työntekijöitä, työntekijään joka on viimeiseksi tullut yritykseen sisään, koska hän omaa tästä syystä tuoreimman omakohtaisen kokemuksen työhön perehdyttävänä olemisesta. Loput tutkittavat henkilöt olivat pitkäaikaisia työntekijöitä. Tässä opinnäytetyössä tutkimukseen osallistuneita henkilöitä käsitellään anonymisti.

Kaikilta tutkimukseen osallistuneilta yrityksen edustajilta kysyttiin samat perehdyttämiseen liittyvät kysymykset, joiden aihealueet olivat toimeksiantajan toiveiden mukaisesti rekrytointi, perehdyttäminen ja työnopastus (liite 1). Tarpeen mukaan haastateltaville selitettiin kysymysten merkitys ja esitettiin tarkentavia lisäkysymyksiä, jotta vastauksista saatiin kattavampia. Kysymykset aseteltiin siten, että saatiin hyvä kokonaiskuva yrityksen toimintatavoista.

Haastattelut toteutettiin 15.4.2013 toimeksiantajan kahdessa eri konttorissa. Tutkittavia lähestyttiin ensin konttorinjohtajan kautta, jonka avustuksella sovittiin myös haastatteluaikat ja paikat. Haastateltavia lähestyttiin myös henkilökohtaisesti sähköpostilla,

jossa kysyttiin halukkuutta osallistua tutkimukseen ja selitettiin mitä aihepiirejä haastattelu pitää sisällään. Kysymyksiä ei lähetetty etukäteen, koska tällä haluttiin taata, etteivät osallistujat keskustele kysymyksistä etukäteen keskenään. Osallistujille painotettiin, että heidän vastauksiaan käsitellään anonymisti. Ennen haastattelutilannetta kysyttiin vielä suostumus haastattelun nauhoittamiseen.

Haastattelujen kestoista huomasi osallistujan mielenkiinnon tutkimusta kohtaan. Pisin haastattelu kesti yli tunnin, lyhyin hieman yli 20 minuuttia ja loput sijoittuivat tasaisesti niiden välille. Aineistoa tuli riittävästi kokonaiskuvan rakentamiseksi jonka huomasi litteroinnista saadusta aineistosta ja siihen käytetystä ajasta.

## **6 PEREHDYTYKSEN NYKYTILANNE**

Tässä luvussa esitellään kvalitatiivisen tutkimuksen tulokset. Tulosten käsittely etenee viitekehyksen mukaisessa järjestyksessä. Ensimmäisenä esittelen rekrytointin, toisena perehdytyksen ja viimeisenä työnopastuksen tulokset.

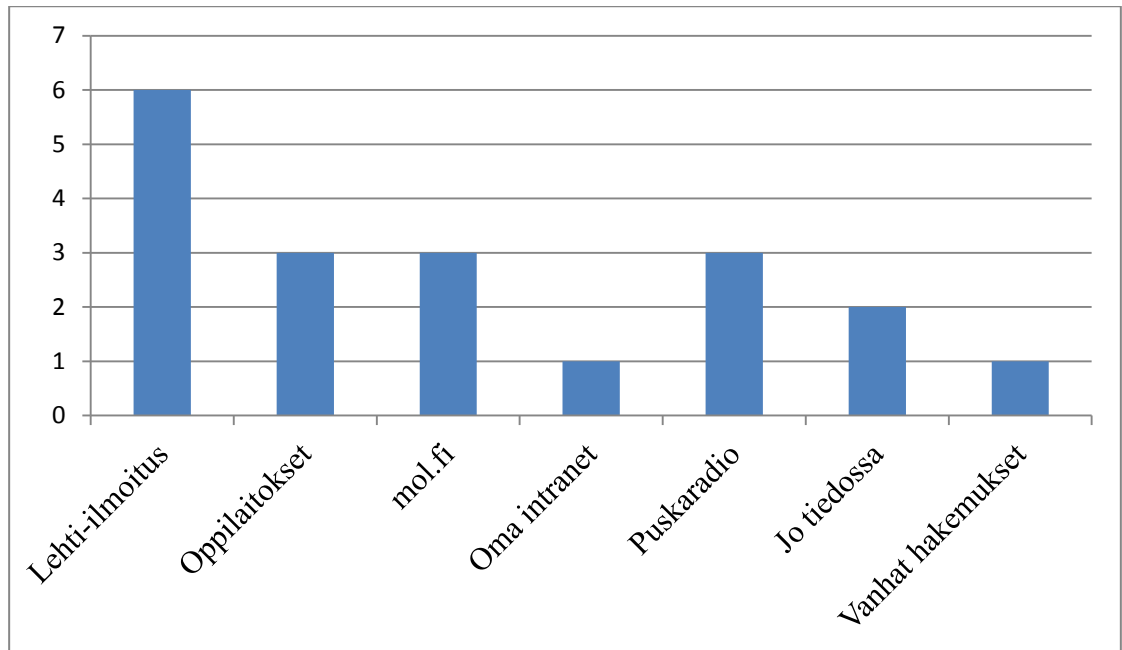
### **6.1 Rekrytointi**

Yleinen mielipide oli, että työntekijöitä kuunnellaan tarpeen kartoituksessa, mutta esimiehet tekevät lopullisen päätöksen. Haastateltavista kaikki muut paitsi yksi toivat ilmi, että heidän mielestään uusi työntekijä tarvittaisiin viimeistään syksyllä. Yhden henkilön mielestä jos työsuhte olisikin määräaikainen, niin sille tulisi olla pätevä peruste. Kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että työtehtäviä on jo jaettu ja niitä jaetaan koko ajan.

#### *Rekrytointikanavat*

Yleinen kanta oli, että aikaisemmin oli haettu lehti-ilmoituksen perusteella. Haastateltavien esille tuomat hyödylliset uuden työntekijän hakulinkit on esitetty kuviossa 9.





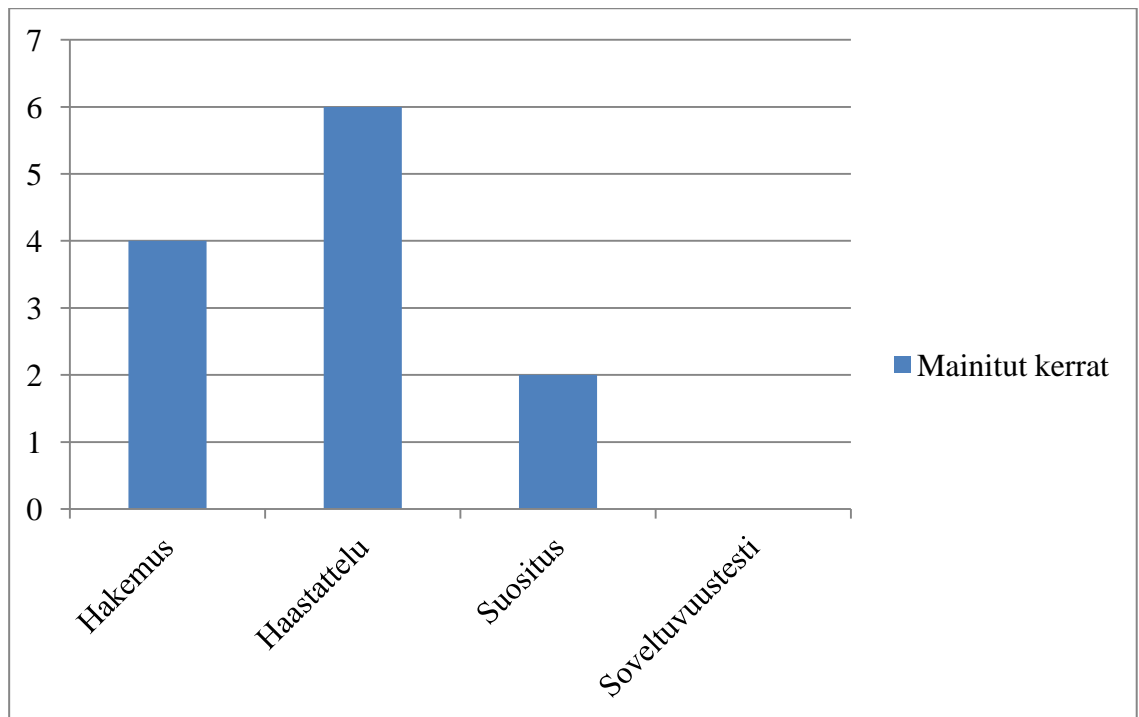
**KUVIO 9. Haastateltavien mielestä hyödylliset hakulinkit**

Jokainen haastateltava mainitsi lehti-ilmoituksen hyödylliseksi kanavaksi haettaessa uutta työntekijää. Kolme mainitsi myös oppilaitokset, mol.fi-sivuston ja puskaradion. Kahdella haastateltavalla on jo tiedossa sopiva työntekijä. Oma intranet ja vanhat hakemukset mainittiin molemmat vain yhden kerran.

Eräs haastateltava mainitsi, että oppilaitokset olisivat siinä tapauksessa hyödyllinen kanava rekrytoida uutta henkilöä, jos haettaisiin kesätyöntekijää. Tätä mainintaa ei laskettu taulukkoon mukaan, koska aikaisemmin tuli ilmi, että yleinen mielipide oli vakituisen työntekijän tarve.

#### *Valintakeinot*

Hakemus nähtiin tärkeänä valintakeinona, jonka avulla valittiin haastatteluun. Kaikki haastattelijat näkivät haastattelun olevan tärkein valintakeino. Suositukset olivat kahden henkilön mielestä myös tärkeitä. Soveltuvuustestejä ei ole käytetty, eikä niitä nähty tarpeellisiksi. Kuviossa 10 esitellään tärkeimmiksi mainitut valintakeinot.



**KUVIO 10. Tärkeimmät valintakeinot**

Kaikki haastateltavat kertoivat, että heillä haastattelukertoja on kaksi ja se nähtiin myös tarpeelliseksi. Suurin osa koki, että haastattelijoita tulisi olla myös kaksi, jotta asioita katsottaisiin eri näkökulmista.

## 6.2 Perehdytys

Kun haastateltavilta tiedusteltiin, millaista perehdytystä omassa työpaikassa tarvitaan, vastaukseksi tuli, että perehdyttämisen tulee olla uusille työntekijöille jatkuvaa. Eräs haastateltava kertoi, että ”Perehdytystä tarvitaan jatkuvasti, se on perehdytystä enemmän uusille työntekijöille ja jatkuvaa työn oppimista vanhoille työntekijöille.”

Moni mainitsi perehdytystä tarvittavan nykyisillekin työntekijöille, kun vierailaan toisten konttoreiden välillä tai kun tulee uusia asioita. Yksi haastateltavista näki, että he perehdyttävät päivittäin, koska he kyselevät toisiltaan neuvoja jatkuvasti. Osa oli sitä mieltä, ettei perehdytystä hirveästi ole tai eivät osaa sanoa tarvitaanko sitä koska he ottavat asioista itse selvää. Yksi ihminen koki, että he oppivat kantapään kautta.

## Toteutus

Tutkimukseen osallistujat olivat yleisesti sitä mieltä, että määräaikaisen työntekijän perehdyttäminen on erilaista kuin kokoaikaisen. Asia nähtiin niin, että perehdytetään siihen tehtävään mitä henkilö tulee tekemään ja jos työntekijä alkaa tekemään haastavampia tehtäviä perehdytetään häntä sitä mukaan lisää. Joka tapauksessa mielipide oli, että perehdyttäminen pitää hoitaa kunnolla.

Muutama haastateltava kertoi mielipiteensä kuinka he perehdyttämisen tekisivät. He kävisivät läpi seuraavia asioita 1) *esittelisivät itsensä* 2) *vaitiolositoumuksen* 3) *yleiset pankkiin liittyvät asiat* 4) *työsuhteeseen liittyvät asiat* 5) *yleiset työkäytännöt* 6) *muiden konttoreiden esittely*. Moni toivoi, että perehdytettävä olisi itse aktiivinen ja kyseisi paljon sekä kertoisi parantamisen mahdollisuuksia.

## Perehdytyksen vaikutukset

Taulukossa 1 on lueteltu työntekijöiden näkemyksiä perehdytyksen vaikutuksista. Taulukko on jaettu positiivisiin ja negatiivisiin vaikutuksiin siten, että molempiin kategorioihin valittiin viisi yleisintä näkemystä.

**TAULUKKO 1. Näkemykset perehdytyksen vaikutuksista**

Hyvän perehdytyksen vaikutuksia	Huonon perehdytyksen vaikutuksia
<ul style="list-style-type: none"> <li>• työ on sujuvaa</li> <li>• osaa toimia ongelmatilanteissa</li> <li>• kustannuksia säästyy</li> <li>• hallitsee tietoturvallisuuden</li> <li>• hallitsee työturvallisuuden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• työtä ei hallitse</li> <li>• asiakkaat eivät ole tyytyväisiä</li> <li>• yritystä ei ole kohta enää olemassa</li> <li>• turhaa palautetta ja työtä</li> <li>• virheet lisääntyvät</li> </ul>

Haastateltavat kokivat suureksi riskiksi, että ihminen toimii väärin, jos perehdyttämisestä ei ole tai se on avaimet käteen periaatteella hoidettua. Eräs henkilö näki tähän esimerkkinä sen, että kaikki vastaisivat puhelimeen samalla tavalla. Perehdytyksen nähtiin tarkoittavan sitä, että ihminen oppii työskentelemään niin kuin yritys haluaa eikä niin, että hän joutuu miettimään ja kyselemään asioita, joita hänelle olisi pitänyt kertoa.

### *Perehdytyksen merkitys*

Kaikki näkivät perehdytyksellä suuren merkityksen heidän työpaikassaan. Se nähtiin jopa tärkeimpänä asiana kun tullaan työpaikalle. Perehdytyksen suuri merkitys nähtiin siinä, että henkilö oppii asiat nopeammin ja hänen on helpompi ryhtyä töihin. Esimies voi olla rauhallisin mielin ja perehdyttäjät voivat antaa työntekijälle enemmän tilaa. Useasti esille nousi myös ajan säästäminen, kun virheitä ei tarvitse korjailla niin usein. Virheisiin saattaa kulua monta tuntia, jotka ovat ennaltaehkäistävissä pienillä asioilla. Eräs työntekijä näki, että perehdytyksen merkitys näkyy siinä, että ”Pystyy pitämään työpaikkansa ja ettei lähde vääränlainen maine. Työstä lähtee pohja pois jos ei hallitse tiettyjä sääntöjä.”

### *Perehdytyksen suunnittelu*

Haastateltavilta tiedusteltiin, miten perehdyttäminen on suunniteltu. Osa vastaajista toi ilmi, ettei perehdytystä ole juurikaan suunniteltu mitenkään, vaan ongelma tilanteissa sitten vain autetaan. Heillä ei ole nimettyjä perehdyttäjiä, vaan se henkilö perehdyttää joka tietää asiasta eniten. Ajankäyttö nähtiin riippuvaiseksi perehdytettävän osaamiseen ja innokkuuteen. Oheismateriaalia on paljon tarjolla yrityksen intranetistä, mutta se nähtiin kannattavaksi lukea vasta, kun jokin ongelma on tullut eteen, koska ei ole hyödyllistä lukea sellaisesta josta ei ole vielä mitään ymmärrystä. Varasuunnitelmaa ei ole suunniteltu, mutta kaikilla haastateltavilla oli selkeä näkemys siitä, että perehdytettävä siirtyy toiselle työntekijälle tilanteen niin vaatiessa. Perehdytyksen etenemistä seurataan kuuntelemalla, tarkkailemalla ja kyselemällä. Tärkeänä asiana nähtiin, että perehdytettävä itse kyselee paljon.

Haastatteluissa mainittiin useammin kuin kerran, ettei perehdytys saisi tapahtua pääkonttorilla vaan se pitäisi tehdä kahdessa muussa konttorissa. Eräs haastateltava taas koki tärkeänä, että perehdytettävä saisi kokemusta kaikista konttoreista.

## **6.3 Työnopastus**

Osan mielestä työnopastukseen ei ole suunniteltu, eikä sillä ole sen kummempia tavoitteita. Joidenkin näkökulma oli, että esimies tekee karheen suunnitelman ja antaa ohjeet opastajille. Näiden haastateltavien mukaan työnopastuksen tavoite on, että

opastettava oppii työskentelemään itsenäisesti vähän kerrallaan. Haastateltavien mukaan opastaja mietitään sen mukaan, mitä opastettavalla tullaan opettamaan. Se opastaa, joka osaa käsiteltävän asian parhaiten.

Erään henkilön mukaan ”Se joka opastaa, niin hänen pitää miettiä sitä omaa työtään, koska ei hän voi tehdä normaalisti sitä omaa työtään koska on se opastettava siinä.” Työnopastuksen koettiin olevan jatkuvaa, koska uusia asioita tulee koko ajan.

### *Työnopastustilanne*

Haastateltavia pyydettiin kuvaamaan yksinkertainen työnopastustilanne. Ennakkovalmisteluiksi mainittiin työvälineiden esille otto, intranetistä löytyvän materiaalin lukeminen ja koneen avaaminen. Tämän jälkeen osa laittaisi opastettavan katsomaan sivusta ja havainnoimaan, miten opastaja työskentelee. Havainnoinnin kesto aika vaihtelee päivästä muutamaan päivään riippuen opastettavasta. Yksi henkilö mainitsi, että mielikuvaharjoittelua voidaan tehdä sen verran, että leikitään asiakasta ja vaikeaa asiakasta. Mielikuvaharjoittelua ei ole kuitenkaan käytetty, vaan sen katsottiin menevän siinä, kun opastettava seuraa vierestä. Jotkut työntekijöistä istuttaisivat opastettavan suoraan tuolille ja alkaisivat ottaa asiakkaita vastaan opastajan seurattessa vierestä. Melkein kaikki mainitsivat, että tekemällä sitä oppii.

### *Oppimisen seuranta ja arviointi*

Kaikki haastatteluun osallistuneet sanoivat, ettei muistilistoja ole käytetty. He olivat sitä mieltä, että oppimista seurataan keskustelujen avulla joita käydään työn ohessa jatkuvasti. Eräs työntekijä näki, että uuden tulokkaan kohdalla esimiehen kanssa voisi keskustella aluksi viikoittain ja myöhemmin pari kertaa kuukaudessa. Työntekijät työskentelevät lähekkäin, joten he pystyvät koko ajan seuraamaan opastettavan toimia. Testinä nähtiin se, että henkilö pystyy työskentelemään itsenäisesti. Myös yrityksen intranetissä mainittiin olevan materiaalia, jonka avulla oman osaamisensa pystyy testaamaan.

## Osaamistasot

Haastateltavilta tiedusteltiin heidän näkemyksiään työpaikkansa osaamistasoista, jotka on jaettu aloittelijaan, osaajaan ja asiantuntijaan. Tulokset on esitelty kuviossa 11.

Aloittelija	Osaaja	Asiantuntija
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Puhelimeen vastaaminen</li> <li>• Perus kassapalvelut</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Osaa vaativampia kassapalvelu tehtäviä</li> <li>• Tietää ja osaa varata ajan asiantuntijalle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Arvopaperi asiat</li> <li>• Isoimmat valtuudet tietokoneelle</li> <li>• Hoitaa usein yritysasiakkaiden asiat</li> </ul>

**KUVIO 11. Näkemykset osaamistasoista**

Yksi haastateltavista näki, että päivittäisasiointityö on kaikista vaativinta, koska se sisältää hirveästi ohjeita ja määräyksiä. Saman henkilön mielestä perusasioidenkin oppimiseen menee helposti useita kuukausia, jonka jälkeen voi olla jo osaaja. Perusasiat täytyy oppia ennen kuin voi siirtyä seuraavaan vaiheeseen. Erään työntekijän mielestä asiantuntijan nimikettä ei heillä edes ole, vaan työ on moni osaajille. Kolmas henkilö oli sitä mieltä, että asiantuntija osaa kaiken, paitsi ei välttämättä sellaista nippeli tietoa, mitä osaaja tietää.

## 6.4 Muutokset

Kaikki vastaajat kokivat muutokset pääsääntöisesti hyvinä asioina, mutta moni oli myös sitä mieltä, että yrityksessä ilmenee muutosvastarintaa. Yksi henkilö näki sen erkaannuttavan työyhteisöä ja toinen henkilö kertoi heidän henkilöstötutkimuksensa perusteella, että suurin ongelma on yhteistyön puute. Muutosvastarinnan nähtiin johtuvan urautumisesta, uuden asian pelosta, vanhojen tapojen muuttamisesta ja oman osaamisen kyseenalaistamisesta.

Moni vastaajista koki, että yrityksessä on pari voimakasta persoonaa, joita kuunnellaan ja joiden avulla muutosvastarinta vähenee. Muita muutosvastarinnan ehkäisy keinoja olivat esimieheen ja omaan ammattitaitoon luottaminen ja muutokseen opastus. Moni halusi, että muutoksista kerrottaisiin enemmän, mikä muutos on, mitä halutaan saavuttaa ja onko se tarpeellinen. Erään haastateltavan mielestä jokaisen tulisi omassa päässään päästä muutosvastarinnasta yli.

Hyvinä asioina muutoksissa nähtiin, että niiden avulla voi onnistua paremmin ja työ helpottuu. Lisäksi onnistumisen tunne mainittiin positiiviseksi asiaksi. Yhden vastaajan mielestä muutoksia tulee aina ja heidän on mentävä eteenpäin, koska kaikki muutkin menevät. Huonona asiana nähtiin, että jos mennään liian hätäisesti muutokseen, jota ei ole valmisteltu kunnolla. Yksi haastateltavista sanoi, ettei aina ole koulutettu uuteen palveluun. Kun koulutetaan, pitäisi olla seuranta tuotteen myynnistä, ettei tuotteesta tule sellaista peikkoa, kun sitä ei osaa, niin sitä ei myydä. Yleisesti vastaajien mielipide muutoksia kohtaan kiteytyy siihen, että olisi kauheaa jos kaikki olisi aina samanlaista.

## **7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET**

Yrityksen työntekijät kokivat selkeästi, että heitä kuunnellaan tarpeen kartoituksessa. Yrityksessä on jaettu ja jaetaan koko ajan työtehtäviä, mutta silti viisi haastateltavaa kuudesta oli sitä mieltä, että lisätyövoimaa tarvittaisiin lisää viimeistään syksyllä. Monen mielipide oli, että vielä vakituiseen työsuhteeseen, koska työtä on paljon, eikä sairastumisiin ole varaa. Moni koki, että nykytilanteessa he toimivat äärirajoilla.

Helsilän (2002, 21–22) ja Koiviston (2004, 90–93) mukaan hyviä hankintalähteitä ovat esimerkiksi entiset työntekijät, Internet-sivut, lehti-ilmoitukset, oppilaitokset ja oman henkilöstön suhteet. Näistä tavallisista lähteistä haastateltavat käyttäisivät eniten lehti-ilmoitusta, sillä jokainen mainitsi sen. Seuraavaksi eniten kannatusta saivat Internet-sivut, oppilaitokset ja puskaradio. Oppilaitokset saivat kannatusta henkilöiltä, jotka olivat sitä mieltä, että oppilaitoksia hyödynnettäisiin, jos haettaisiin kesätöihin tai harjoitteluun työntekijää.

Tärkeimpinä valintakeinoina nähtiin hakemus ja haastattelu. Haastattelulla nähtiin olevan suurempi painoarvo, mutta hyvällä hakemuksella nähtiin olevan vaikutus pääs-

tä haastatteluun. Nämä kaksi valintakeinoa myös Helsilä (2002, 24) mainitsi. Yleinen mielipide oli, että tulisi olla kaksi haastattelijaa, jotta haastattelijat pystyisivät huomiomaan erilaisia asioita. Helsilä (2002, 26) ja haastateltavat olivat samaa mieltä siitä, että olisi hyvä olla useampi haastattelukierros kuin yksi.

Haastateltavat kertoivat mitä asioita perehdytyksen alussa tulisi käydä läpi. Nämä on esitelty kuviossa 12. Kyseiset asiat vaikuttavat perehdytyksen tavoitteisiin, joita Lepistö (2004, 58) tuo ilmi. Näitä tavoitteita ovat esimerkiksi 1) kertoa perustiedot työpaikasta 2) luoda positiivinen suhtautuminen työyhteisöön ja 3) poistaa epävarmuutta.



**KUVIO 12. Perehdytyksen alussa käytävät asiat**

Haastateltavat olivat samoilla linjoilla Kankaan (2007, 4–5), Lepistön (2004, 57) ja Lattusen (2013, 35) kanssa perehdytyksen vaikutuksista. He tosin korostivat myös työmotivaation merkitystä, jota haastateltavat eivät tuoneet ilmi. Yhteyksiä perehdytyksen vaikutuksista näkyi esimerkiksi 1) työn sujumisessa 2) kustannuksissa 3) virheiden määrässä ja 4) asiakkaiden tyytyväisyydessä.

Lepistö (2004, 58) kertoi, että tavallisesti perehdytyksen suorittavat esimies ja työtoverit yhdessä. Näin on myös toimeksiantajan yrityksessä. Tuloksista kävi ilmi, ettei nimettyä perehdyttäjää ole vaan perehdytyksen hoitaa se henkilö joka osaa perehdyttävän asian parhaiten. Tulokset kertoivat, ettei varsinaista suunnitelmaa ole, mutta jokaisella työntekijällä oli kuitenkin käsitys miten toimitaan yllättävissäkin tilanteissa. Seuranta tapahtui tarkkailemalla ja keskusteluilla. Varsinaisia testejä ei ole.



Tuloksista kävi ilmi, ettei monenkaan mielestä työnopastusta ole suunniteltu sen kummemmin. Työnopastuksen suunnittelun ja toteutuksen tueksi Kangas (2007, 14) esitteli viiden askeleen menetelmän. Ennakkovalmistelut haastateltavat suorittaisivat Kankaan ohjeiden mukaisesti, eli työvälineiden esille otolla ja oheismateriaalin lukemisella. Seuraavaksi osa laittaisi opastettavan havainnoimaan, joka myös etenee viiden askeleen mukaan. Osa taas laittaisi opastettavan istumaan suoraan tuolille ja vastaanottamaan asiakkaita. Tämä eroaa Kankaan (2007, 6) mielipiteestä, missä esimerkiksi puolen tunnin työnopastus rauhassa, ilman ulkoisia häiriötekijöitä on yleensä tehokkaampi tapa kuin muutaman tunnin kestävä sekava opastus keskellä asiakasruuhkaa.

Vastaajista ne, jotka laittaisivat opastettavan ensin havainnoimaan, olivat sitä mieltä, että havainnoinnin aikana opastettava samalla käy mielessään tilannetta läpi, eli mielikuvaharjoittelee. Opastettavan työskennellessä opastajat seuraavat lähellä ja varmistavat näin, että työtehtävä on opittu. Ne haastateltavista toteuttavat sovellettua versiota viidestä askeleesta, jotka ennakkovalmisteluiden jälkeen laittavat opastettavan havainnoimaan työsuoritusta.

Työnopastuksen seurannan ja arvioinnin tukena ei käytetä muistilistoja vaan seuranta tapahtuu keskustelujen avulla. Kangas (2007, 17) kertookin, että palautteen antaminen ja saaminen on tärkeää, koska ne kehittävät oppimista ja ammattitaitoa. Hyvänä tukena perehdytyksessä voisi käyttää Lahden ammattikorkeakoulun julkaisua (2007) muistilistasta (liite 2).

Haastateltavat olivat samaa mieltä Pontevan (2010, 10–13) kanssa siinä, että muutos voidaan ajatella uudeksi tavaksi tehdä asioita. Stenvall & Virtanen (2007, 29) kirjoittivat, että muutoksessa ei ole oleellisinta millaisesta muutoksesta on kyse vaan siitä miten muutos tehdään ja koetaan. Haastatteluun osallistuneet kokivat muutokset hyvänä asiana, vaikka muutosvastarintaakin löytyy.

Osa oli Mattilan (2007, 22) kanssa samaa mieltä siitä, että tiedon puute luo vastarintaa, sillä osa vastaajista oli sitä mieltä, ettei muutokseen ole perehdytetty kunnolla tai siihen on menty liian nopeasti.

## 7.1 Kehittämisehdotukset

Haastateltavien mukaan viimeksi kun yritys haki uutta työntekijää, haku tapahtui leh-  
ti-ilmoituksella. Itse lisäisin tähän erityisesti avuksi mol.fi-sivuston, koska kyseinen  
sivusto tavoittaa suuremman työnhakija joukon, kuin paikallislehti. Sivuston avulla  
toisella paikkakunnalla asuvat tavoitetaan paremmin. Olen siis samaa mieltä joidenkin  
tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden kanssa.

Yrityksellä ei siis ollut nimettyjä perehdyttäjiä vaan perehdytyksen suoritti se henkilö,  
joka tiesi asiasta eniten. Mielestäni esimiehen tulee käydä ensimmäisenä päivänä eri-  
tyisesti yritykseen ja työsuhteeseen liittyvät asiat tulokkaan kanssa läpi. Henkilöt kei-  
den kanssa tulokas työskentelee, voivat kertoa työskentelytavoista enemmän. Itse pi-  
din ajatuksesta tutustuttaa perehdytettävä myös toisiin konttoreihin. Tämä mahdollis-  
taa muihin työntekijöihin tutustumisen ja antaa uusia näkökulmia työskentelytapoihin.  
Tämä taas edellyttää, että tulokas on jo omaksunut jonkin työskentelytavan.

Mielestäni tulokkaalle olisi annettava ensimmäisten päivien aikana riittävästi aikaa  
oheismateriaalin lukemiseksi. Jopa yksi päivä jos ohjeistuksia ja sääntöjä on paljon.  
Pienessä yrityksessä perehdytyksen seuranta onnistuu hyvin pelkän jatkuvan keskuste-  
lun avulla, koska todennäköisesti perehdyttäjä ja perehdytettävä ovat tiiviisti yhdessä.  
Joka tapauksessa suosittelisin käyttämään muistilistaa (liite 2) perehdytyksen tukena.

Työnopastuksessa käyttäisin viiden askeleen menetelmää. Alkuvalmisteluvaiheeseen  
kuuluisi oheismateriaalin lukeminen ja tavaroiden esille otto sekä niiden käytön opet-  
telu. Ensimmäisessä vaiheessahan tarkoitus oli selvittää opastettavan lähtötaso ja op-  
pimistavoite. Toimeksiantajan yrityksessä ensimmäinen taso voisi koostua helpoista ja  
avustavista työtehtävistä, kuten arkistointi. Toisen ja kolmannen vaiheen yhdistäisin ja  
se tapahtuisi havainnoinnin eli sivusta seuraamalla. Opastettava seuraisi opastajan  
työskentelyä vierestä. Opastajan tulisi selittää mitä toimenpiteitä tehdään ja miksi sa-  
malla, kun opastettava käy tilannetta mielessään läpi. Vuorovaikutus on tässä keskei-  
sessä asemassa.

Seuraavassa vaiheessa opastettava istuu itse penkkiin ja alkaa palvella asiakkaita vas-  
taan opastajan seurattessa ja neuvoessa vierestä. Neljäs vaihe voi viedä opastettavasta  
riippuen paljonkin aikaa. Haastatteluissa kävi ilmi, että työntekijät työskentelevät lä-

hekkäin, joten opastettava voisi jo työskennellä itsenäisesti ilman, että opastaja seuraisi koko ajan vierestä. Avun täytyy kuitenkin olla lähellä.

Oppimisen seuranta silmälläpitäen arkipäiväinen keskustelu on mielestäni toimeksiantajan yrityksessä hyvä tapa. Mielestäni olisi hyvä keskustella kokemuksista esimiehen kanssa jokaisen vaiheen jälkeen. Näin sekä esimies, että tulokas saavat arvokasta palautetta tilanteen tilasta ja etenemisestä.

## 7.2 Tutkimuksen luotettavuus

Käytin opinnäytetyössäni laadullista eli kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Alasuutari (1994, 203) kertoo, että kvalitatiivisilla tutkimusmenetelmillä on hankalaa tuottaa yleistettävää tietoa. Oman tutkimukseni tulokset eivät ole yleistettäviä, koska ne eivät kuvaa kaikkien yritysten perehdytysmenetelmiä. Tulokset antoivat kuitenkin hyvän kuvan toimeksiantajan perehdytystoimista.

Laadullisesta tutkimuksesta on mahdotonta havaita yhteneväistä näkemystä luotettavuuden arvioinnista. Tästä syystä totuus painottuu luotettavuuden lähtökohdaksi laadullisessa tutkimuksessa. Tynjälä (1991, 390) kertoo, että kvalitatiivisia tutkimusmenetelmiä voidaan arvioida myös 1) *vastaavuuden* 2) *siirrettävyyden* 3) *tutkimustilanteen reliaabeliuden* ja 4) *vahvistettavuuden perusteella*. *Vastaavuudella* tarkoitetaan, että tutkittavien todellisuudet sekä alkuperäiset todellisuudet vastaavat toisiaan. *Siirrettävyys* tarkoittaa sitä, kuinka samanlaiset tutkimusympäristö ja sovellusympäristö ovat. *Tutkimustilanteen reliaabelius* taas tarkoittaa sitä onko tutkija riippumaton tutkittaviin. *Vahvistettavuus* käsittää puolestaan tutkijan uskottavuutta, luotettavuutta, tasapainoa ja rehellisyyttä. (Tynjälä 1991, 387–392.)

Tutkimustulokseni osa-alueet kohdistuivat teoreettisen viitekehykseen ja se on todellisuutta vastaava, joten sen suhteen tutkimukseni on luotettava. Kysymykset laadittiin pääasiassa teoreettisen viitekehyksen pohjalta, joten tutkimustuloksia oli helppo tulkita. Mielestäni tutkimukseni olisi helposti siirrettävissä myös muihinkin yrityksiin. Suoritin opiskeluihini kuuluvan harjoitteluni tutkittavassa organisaatiossa, mutta käsitelin tuloksia puolueettomasta näkökulmasta. Koin tuloksien käsittelyn tästä näkökulmasta vaivattomaksi, joten en usko tuloksien vääristyneen. Lähestyin tutkimukseen osallistuneita henkilöitä luotettavasta ja rehellisestä näkökulmasta.

Tutkimuksen luotettavuutta lisäsin nauhoittamalla kaikki haastattelut, jotta kaikki asiat tulisivat talteen. Kahdenkeskisesti tehdyt teemahaastattelut loivat vuorovaikutuksen tutkijan ja tutkittavien välillä. Tutkimusongelman ratkaisemiseksi oli tärkeää antaa haastateltavien itse tuoda ilmi omat kokemuksensa ja mielipiteensä.

## 8 LOPUKSI

Opinnäytetyöni aiheen sain yritykseltä missä tein syventävän harjoitteluni. Harjoitteluni aikana ei ollut aikaa eikä energiaa käynnistää vielä opinnäytetyöprosessia. Prosessin aikana haasteellista oli myös yhdistää päivärutiineihin työ ja harrastus. Kirjoittamista haittasi myös käsileikkaukseni, joka vei kuusi viikkoa opinnäytetyöstäni. Aloitin opinnäytetyöni vuoden 2013 maaliskuussa heti harjoitteluni päätyttyä. Prosessi alkoi tiedon keruulla ja eri lähteitä vertailemalla. Tiedon keruu jakautui alusta asti rekrytointiin, perehdytykseen ja työnopastukseen. Koska käsittelin näitä kolmea teemaa, koin niiden syvällisyyden rajauksen haasteelliseksi. Kun olin hahmottanut opinnäytetyöni rungon, aloitin itse kirjoittamisen vuoden 2013 maaliskuussa.

Teemahaastattelun kysymykset rakentuivat täysin viitekehyksen perusteella. Haastattelun tuloksista huomasin, että jotkin kysymykset saattoivat hieman toistaa itseään. Tämä toi oman haasteensa tulosten analysoinnissa, kun vastauksia yhdisteli eri kysymyksistä. Kysymyksiä en ollut tarkoituksella etukäteen lähettänyt haastateltaville, jotta osallistujat eivät keskustelisi niistä keskenään ja saisin näin ehkä paremmin jokaisen oman mielipiteen esille. En tiedä teinkö tässä asiassa virheen, mutta jos tekisin tutkimuksen uudestaan, niin lähettäisin kysymykset jo etukäteen tutkimukseen osallistujille, jotta he voisivat tutustua ja miettiä vastauksiaan etukäteen. Näin saisi varmasti enemmän asioita esille.

Onnistuin mielestäni tutkimukseni avulla tuomaan esille miten toimeksiantajan yrityksessä perehdytys tehdään ja miten se teorian mukaan tulisi tehdä. Uskon, että tutkimuksen voisi tehdä myös kvantitatiivisella eli määrällisellä tutkimusmenetelmällä, mutta luulen, että tutkimustulokset olisivat olleet tällöin suppeampia.

Tutkimukseni osoittaa kuinka tärkeää perehdytys on niin nykyisille kuin uusille työntekijöillekin. Työyhteisö vaikuttaa perehdytykseen ja perehdytys vaikuttaa työyhteis-

söön. Moni yritys jättää valitettavasti esimerkiksi kiireen vuoksi perehdytyksen vähälle. Aika on rahaa ja paljon aikaa on paljon rahaa. Perehdytys ottaa oman aikansa, mutta maksaa vaivan varmasti takaisin korkojen kera. Mielestäni jokaisen yrityksen tulisi panostaa ja käyttää aikaa perehdytykseen.

## LÄHTEET

Alasuutari, Pertti 1994. Laadullinen tutkimus. Jyväskylä: Vastapaino.

Dale, Edgar 1969. Audio-Visual Methods In Teaching. Holt. New York: Rinehart & Winston.

eHow 1999–2013. How to make a recruiting plan. WWW-dokumentti. [http://www.ehow.com/how\\_2076468\\_make-recruiting-plan.html](http://www.ehow.com/how_2076468_make-recruiting-plan.html). Päivitystietoa ei saatavilla. Luettu 21.4.2013.

Go2hr 2013. How to conduct an effective interview. WWW-dokumentti. <http://www.go2hr.ca/articles/how-conduct-effective-interview>. Päivitystietoa ei saatavilla. Luettu 10.5.2013.

Helsilä, Martti 2002. Käytännön henkilöstötyö. Helsinki: Tammi.

Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena 2009. Tutkimushaastattelut. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Jalava Urpo & Ari Vikman 2003. Työ ja oppiminen yrityksissä: Helsinki WSOY.

Kalliola Tiina, Kurki Arja, Salmi Marjaana & Tamminen-Vesterbacka 2010. Matkalla ohjaajuuteen. Helsinki: Kirjapaja.

Kangas, Pirkko 2000. Perehdyttäminen palvelualoilla. Helsinki: Editat.

Kangas, Pirkko & Hämäläinen, Juha 2007. Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus. Työturvallisuuskeskus.

Kauhanen Juhani 2006. Henkilöstövoimavarojen johtaminen: Helsinki WSOY.

Koivisto, Kari 2004. Oikea valinta. Helsinki: Yrityskirjat.

Lahden ammattikorkeakoulun julkaisu 2007. Hyvä perehdytys- opas. PDF- dokumentti. <http://www.lpt.fi/lamk/julkaisu/perehdyttamisopas.pdf>. Päivitystietoa ei saatavilla. Luettu 2.6.2013.

Lattunen Jarna 2013. S-ryhmäläisten sanomalehti Ässä. Perusteellinen perehdytys kannattaa. Helsinki: Suomen Osuuskauppojen Keskuskunta.

Lepistö, Irma 2004. Työpaikkakouluttajan käsikirja. Helsinki: Alfabox.

Luukka, Panu 2012. Olet tervetullut ja odotettu – perehdytys Suomen parhaissa työpaikoissa. WWW-dokumentti. <http://www.greatplacetowork.fi/julkaisut-ja-tapahtumat/blogit-ja-uutiset/621-olet-tervetullut-ja-odotettu-perehdytys-suomen-parhaissa-tyoepaikoissa>. Päivitetty 9.8.2012. Luettu 10.6.2013.

Mashable 2013. Business. WWW-dokumentti. <http://mashable.com/2013/01/20/recruit-top-talent/>. Päivitetty 20.1.2013. Luettu 21.4.2013.

- Mattila, Pekka 2007. Johdettu muutos. Avaimet organisaation hallittuun uudistumiseen. Helsinki: Talentum.
- Metsämuuronen, Jari 2000. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Helsinki: International Methelp.
- Metsämuuronen, Jari 2001. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Helsinki: International Methelp.
- Mäntyneva, Mikko, Heinonen, Jarmo & Wrange, Kim 2003. Markkinointitutkimus. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy.
- Ponteva, Katariina 2010. Onnistu muutoksessa. Helsinki: WSOY.
- Stenvall, Jari & Virtanen, Petri 2007. Muutosta johtamassa. Helsinki: Edita.
- Suomen Kuntaliitto 2002. Kunnallisen henkilöjohtamisen käsikirja. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Tynjälä, Päivi 1991. Kvalitatiivisten tutkimusmenetelmien luotettavuudesta. Suomen kasvatustieteellinen aikakauskirja Kasvatus. Porvoo: Kasvatustieteellinen laitos.

# Haastattelu

## Rekrytointi

Miten rekrytointipäätökset on mielestäsi hoidettu yrityksessäsi?

- Tarvitaanko oikeasti uusi työntekijä?
- Olisiko työt mahdollista jakaa tai uudelleen muotoiltavissa?
- Mihin tarpeisiin uusi henkilö tarvitaan? Toistaiseksi, määräajaksi, osa-aikaiseksi vai kokoaikaiseksi?

Mistä lähteistä uutta henkilöä on haettu ja mistä sitä mielestäsi pitäisi hakea?

- entiset työntekijät?
- oppilaitokset
- sanomalehti
- avoinhaku

Mitä valintakeinoja yrityksessäsi käytetään ja miten ne hoidetaan?

- hakemus
- haastattelut
- suositukset
- kielitaitotestit

## Perehdytys

Millaista perehdytystä omassa työpaikassasi tarvitaan?

- jatkuvaa, silloin tällöin, harvoin.

Miten työpaikassasi perehdyttäminen hoidetaan?

- onko lyhytaikaisten perehdyttäminen samanlaista kuin kokoaikaisen?

Arvioi sekä hyvin, että huonosti hoidetun perehdyttämisen vaikutuksia asiakaspalveluun, työturvallisuuteen, tietoturvallisuuteen, asiakasturvallisuuteen ja kustannuksiin omassa työpaikassasi.



**Haastattelurunko**

Mikä on perehdyttämisen merkitys omassa työpaikassasi eri osapuolten kannalta katsottuna?

Miten perehdyttäminen on suunniteltu?

- onko nimetyt perehdyttäjät?
- ajankäyttö suunniteltu?
- onko oheismateriaalia?
- Onko varasuunnitelmia jos esim. perehdyttäjä sairastuu
- Miten perehdytystä seurataan?

**Työnopastus**

Miten työnopastus on suunniteltu?

- kuka opastaa?
- tavoitteet?

Suunnittele yksinkertainen työnopastustilanne eli laitteen käyttö, työmenetelmä tms.

- ennakkovalmistelut
- opastustilanteen aloittaminen
- opetus
- mielikuvaharjoittelu
- taidon kokeilu ja harjoitteleminen
- opitun varmistaminen

Miten oppimista seurataan ja arvioidaan?

- muistilistat
- keskustelut
- testit

Mitä sisältyy eri osaamistasoihin (aloittelija, osaaja ja asiantuntija) työpaikassasi erilaisissa työtehtävissä?

**Muutokset**

Miten muutokset koetaan yrityksessä ja miten ne vaikuttavat työyhteisöön?

Mitä asioita pidät hyvinä ja huonoina muutoksissa?

1. Yritys, sen toiminta ja asiakkaat	Opastettu	Tarkistettu
Yrityksen toiminta-ajatus, liike- ja palveluidea		
Yrityksen omistussuhteet		
Asiakkaat ja heidän odotuksensa		
Yrityksen toimintaan liittyvä aineisto, esitteet, videot, diat, muu		

2. Yrityksen organisaatio ja henkilöstö	Opastettu	Tarkistettu
Organisaatio ja toimipisteet		
Johto, esimiehet		
Eri yksiköt, keskeiset yhdyshenkilöt eri yksiköissä		
Työnopastaja ja hänen sijaisensa		
Yhteistoiminta- ja työsuojeluorganisaatio sekä -henkilöt		

3. Toimintatavat yrityksessä	Opastettu	Tarkistettu
Mitkä asiat ovat yrityksessä tärkeitä eli arvot		
Mitä henkilöstöltä odotetaan		
Ulkoinen olemus, käytös, työasu		
Asiakaspalvelu ja myyntityö		
Vaitiolovelvollisuus		
Täsmällisyyden merkitys		

4. Yrityksen tilat ja kulkutilat	Opastettu	Tarkistettu
Yrityksen/työpaikan sijainti kulkeminen, kulunvalvonta		
Kulkutiet ja varaueloskäynnit, hälytysjärjestelmä		
Eri yksikköjen ja tilojen sijainti		
Kiertokäynti eri yksiköissä		
Työpaikan liikennesäännöt		

5. Työaika ja työvuorot	Opastettu	Tarkistettu
Koeaika ja sen merkitys		
Työajat ja -vuorot, vuoronvaihto, ylityöt		

Ruoka- ja kahvitauot		
Lomat, sairauspoissaolot, muut poissaolot, poissaoloista sopiminen		

6. Palkka-asiat	Opastettu	Tarkistettu
Palkka ja palkanmaksu		
Erillislisät		
Sairausajan palkka		
Loma-ajan palkka, lomaraha ja -korvaukset		
Verokortti		
Luontaisedut		

7. Turvallisuusasiat, työterveyshuolto	Opastettu	Tarkistettu
Työhöntulotarkastus		
Terveysasema, terveyshuollon palvelut		
Yrityksen turvallisuussuunnitelma, onnettomuuksiin varautuminen		
Ensiapuohjeet, ensiapukaappi		
Tapaturma, sairauskohtaus		
Paloturvallisuusohjeet		
Omaisuuden suojaus, väkivallan uhkatilanne, toiminta-ohjeet		
Menettelytavat muissa häiriö- ja poikkeustilanteissa		

8. Tutustuminen omaan työskentely-ympäristöön	Opastettu	Tarkistettu
Esimies, työtoverit, heidän tehtävänsä		
Asiakkaat, muut sidosryhmät		
Yksikön toimintatavat		
Oma työpiste, kulutiet, henkilökunnan tilat, avaimet		
Varastot, muut säilytystilat		
Siisteys, järjestys, hygienia		
Ympäristöasiat, jätehuolto		

9. Oma tehtävä	Opastettu	Tarkistettu
Omat tehtävät ja vastuualueet, työohjeet		
Oman työn tavoitteet ja laatu		
Oman työn merkitys kokonaisuuteen, yhteistyö		
Koneet, laitteet, välineet		
Käyttöohjeet		
huolto, häiriötilanteet		
Apuvälineiden käyttö		
Henkilökohtaiset suojaimet		
Käyttö, hoito, huolto		
Työasennot ja -liikkeet		
Elpyminen, elpymisliikunta		
Oman tehtävän riskitekijät		
Mistä lisää tietoa ja apua		

10. Koulutus ja sisäinen tiedottaminen	Opastettu	Tarkistettu
Perehdyttämisaineisto ja sen käyttö		
Palautekeskustelut perehdyttäjän ja/tai esimiehen kanssa		
Jatkokoulutusmahdollisuudet		
Ilmoitustaulu, palaverit, tiedotteet		
Lait, asetukset, ohjeet, TES		
Ammattikirjallisuus ja -lehdet		

11. Muut asiat (täydennä tarpeen mukaan)	Opastettu	Tarkistettu
Harrastus- ja virkistysmahdollisuudet		
Työ- ja toimintakyvyn ylläpito		
Muut henkilöstöpalvelut ja -edut		
Vakuutukset, eläkkeet		
Puhelimen ja tietotekniikan käyttö (työasiat, yksityisasiat, työturvallisuus)		